Тони Хайнс
Маргарет Брюс

Маркетинг в индустрии МОДЫ

комплексное исследование для специалистов отрасли

Современные потребители более проницательны, а потому выжить смогут только те *fashion-ретейлеры,* которые способны разместить свои товарные предложения и реализовать такие аспекты, как ценность , индивидуальность, энергия, обслуживание, гибкость и осведомленность о бренде, в рамках соответствующего окружения. В книге «Маркетинг в индустрии моды» предлагается всесторонний, своевременный и долгожданный анализ этих насущных вопросов. Она дает уникальное представление о постоянно усложняющемся мире *fashion* -маркетинга».

Дэвид Раис, *REISS*
LONDON

Маркетинг в индустрии моды» — долгожданное и своевременное дополнение к книгам на полке любого специалиста, которое раскрывает различные аспекты глобализации, брендинга, розничной торговли, поведения потребителей, электронной коммерции и стратегий цепочки поставок. Вклад ведущих мировых авторитетных специалистов в данной области повышает значимость и ценность этой уникальной книги».

Пол Миллард,
TexYard

В книге дается целостный обзор вопросов и проблем, с которыми сталкивается мировая индустрия моды. В их число входят брендинг, потребительский выбор, управление системами поставок, быстрая мода, стратегические решения, которые необходимо принимать электронным ретейлерам, закупки и мерчандайзинг, товары класса люкс и модные тренды. Вклад ведущих мировых авторитетных специалистов в данной области повышает значимость этой уникальной работы. Книга в равной степени полезна специалистам-практикам, теоретикам и студентам».

Джон Ферни,
преподаватель розничного маркетинга,
Университет Хериот-Уотта

FASHION MARKETING

Contemporary Issues

Tony Hines and Margaret Bruce

Second Edition

Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier

Тони Хайнс, Маргарет Брюс

МАРКЕТИНГ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Комплексное исследование для специалистов отрасли

Перевод с английского

Минск
«Гревцов Паблишер»
2009

УДК
005:[339.138:687]
ББК 65.290-2 Х15

Перевела с английского Е. Б.
Иванова Научный редактор О. Ю.
Рапацевич

Хайнс, Т.

Х15 Маркетинг в индустрии моды : комплекс, исслед. для специалистов отрасли / Тони Хайнс, Маргарет Брюс; перевела с англ. Е. Б. Иванова; науч. ред. О. Ю. Рапацевич. — Минск : Гревцов Паблишер, 2009. — 416 с. ISBN 978-985-6569-42-8

В книге рассматривается весь комплекс маркетинговых инструментов в сфере fashion-бизнеса с точки зрения практического применения для оптимизации работы как производителей, так и предприятий розничной торговли в индустрии моды.

Уникальное исследование Тони Хайнса и Маргарет Брюс познакомит читателей с динамикой развития отрасли и результатами влияния рынка на модные бренды.

В книге приведены конкурентные маркетинговые стратегии, используемые владельцами мировых fashion-компаний, а также подходы, которые помогут распознать потребности, эффективно и своевременно вывести на рынок новые уникальные продукты, снизить издержки и повысить привлекательность бренда.

Комплексный анализ разработки новых продуктов, инструментов усиления бренда, электронной коммерции в индустрии моды поможет оптимизировать деятельность участников отрасли.

УДК005:[339.138:687]
ББК 65.290-2

Все права защищены. Ни одна часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения на то издателя.

ISBN 978-985-6569-42-8 (рус.) ISBN 978-0-7506-6897-2 (англ.)

Copyright © 2001, 2007, Tony Hines and Margaret Bruce. All rights reserved. This edition of Fashion Marketing. Contemporary issues 978-0-7506-6897-2 by Tony Hines; Margaret Bruce is published by arrangement with Elsevier Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, 0X5 1GB, England Авторское право Тони Хайнса, Маргарет Брюс в отношении произведения подтверждено в соответствии с Законом об авторском праве, разработках и патентах от 1988 года (Copyright, Designs and Patents Act 1988) © Издание на русском языке, перевод на русский язык. 000 «Агентство Владимира Гревцова», 2009. © Оформление. 000 «Гревцов Паблишер», 2009.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскоязычному изданию ... 11
Предисловие научного редактора ... 13
Вступительное слово ... 15
Благодарности ... 17
Авторы статей ... 19
Введение ... 27

Глава 1. Глобализация: мировые рынки и общие запасы на мировых рынках ... 33
Тони Хайнс

Введение ... 33
Fashion-рынок и fashion-маркетинг ... 34
Растущее влияние Китая на мировые текстильные и швейные рынки ... 38
Ожидаемый рост доли Индии на мировом рынке ... 39
МФА 1974-1994 ... 40
СТО ВТО 1995-2004 ... 40
Свободная торговля против справедливой торговли ... 42
Нормы ВТО на практике: пример из жизни ... 44
Феномен глобализации ... 46
Создание стоимости, информация и влиятельные бренды ... 47
Определение глобализации ... 48
Влияние глобализации на ресурсы ... 50
Даем определение рынку ... 51
Крупные розничные компании и их влияние на торговлю ... 52
Структура розничной торговли в Великобритании ... 54
Размер розничного рынка и доли рынка в Великобритании ... 55
Распространение моды на супермаркеты ... 57
Глобальные системы производства: мировые закупки ... 59
Заключение ... 60
Источники ... 61

Глава 2. Стратегии управления и взаимосвязи в системе поставок ... 63
Тони Хайнс

История управления цепочками поставок ... 64
Стратегии построения цепочек поставок ... 68
Совокупная стоимость владения ... 75
Структуры цепочки поставок ... 85
Взаимосвязи в цепочке поставок ... 87
Исследования цепочки поставок ... 88
Источники ... 90

Глава 3. Особенности закупок и мерчандайзинга в индустрии моды ... 95
Маргарет Брюс и Люси Дейли

Введение ... 95
Динамика сорсинга в области моды ... 96
Система поставок в области моды ... 101
Управление отношениями с поставщиками ... 103
Выбор поставщика ... 104
Критерии принятия решения о покупке в мире моды ... 105
Процессы закупок ... 105
Цикл закупок модных товаров ... 109

Покупка модной одежды в розницу ..... ,...110
Заключение 113
Благодарность 113
Источники 114

Глава 4. Сегментация потребителей в области моды: возвращение проблемы сложности потребителя 117
Тони Хайнс и Ли Куинн

Введение 117
Мировой интерес к сегментации рынка 118
Признанные преимущества сегментации рынка 118

Эволюция исследований в истории сегментации рынка 119
Сегментация рынка: факты 120
Попытка разобраться в парадоксе сегментации 122
Когда сталкиваются социальные миры 123
Социальное взаимодействие третьего вида 127
Социальная конструкция идентичности 128
Значение для fashion-маркетинга 129
Источники 131

Глава 5. Разработка программы исследований интернационализации розничного сегмента моды 135
Кристофер М. Мур и Стив Берт

Введение 135
Что такое интернационализация розничной торговли в сфере индустрии моды? 136
Кто такие международные fashion-ретейлеры? 138
Где fashion-ретейлеры развивают международные операции? 138
Когда происходит интернационализация розничной торговли модными товарами? 140
Почему fashion-ретейлеры выходят на мировой рынок? 142
Как fashion-ретейлеры развивают международные операции? 146
Заключительные комментарии 151
Источники 152

Глава 6. Розничный маркетинг брендов в индустрии моды 155
Билл Вебб

Введение 155
Новый потребитель 158
Отклик ретейлера 162
Выводы 178
Источники 180

Глава 7. Конкурентоспособные маркетинговые стратегии компаний в секторе моды класса люкс 183
Маргарет Брюс и Кристин Кратц

Введение 183
Понимание принципов моды класса люкс 184
Динамика развития моды класса люкс 186
Маркетинговые стратегии в условиях динамичного развития рынка 191
Наглядные примеры 199
Заключение 203
Благодарности 204
Источники 205

Глава 8. Атмосфера в магазинах fashion-ретейлеров: взгляд из Гонконга 209
Элис У. С. Чу и М. С. Лам

Введение 209
Общая картина 211
Атмосфера в магазине 212
Атмосферика, создаваемая магазином 214
Современное исследование влияния факторов торгового пространства
на выбор потребителем Гонконга магазина модной повседневной одежды 218
Выводы 221
Рекомендации 222
Источники 225

Глава 9. Процесс разработки трендов, предшествующих модному сезону 229
Тим Джексон

Проект исследования 229
Что такое мода? 230
Модные тренды 231
Модные сезоны 233
Исследования ретейлеров/брендов 235
Роль прогнозирования в индустрии моды 237
Источники 250
Приложение. Сведения о респондентах, ответивших на вопросы для этой главы 251

Глава 10. Практика инновационного менеджмента в будущем 253
Беатрис Ле Пешо, Тревор Дж. Литтл и Синтия Л. Истук

Введение 253
Отображение процесса креативного дизайна 254
Маркетинг и дизайн 264
Разработка дизайна в комплексной среде 267
Креативный дизайн 274
Практика инновационного менеджмента в будущем 281
Разработка языка шаблонов для инновационного менеджмента 282
Источники 283

Глава 11. Как потребители и их негативное Я влияют на fashion-маркетинг 287
Эмма Н. Банистер и Маргарет К. Хог

Введение 287
Символическое потребление 287
Нежелательное Я: «Только не Я!» 293
Избегаемое Я: «Едва ли Я!» 295
Негативное Я: заключение 297
Значение для fashion-маркетинга 298

Примечания 298
Источники 299

Глава 12. Желаемая и воспринимаемая идентичность fashion-ретейлера 301
Тони Хайнс, Рейнис Ченг и Йан Граим

Корпоративная идентичность 303
Взгляды на развитие исследований о корпоративной идентичности 303
Расхождения в оценке идентичности 304
Компоненты корпоративной идентичности 306
Представление иллюстрирующих примеров 309
Иллюстрирующий пример Hennes and Mauritz 314

Иллюстрирующий пример Zara ... 320
Сравнительный анализ иллюстрирующих примеров H&M и Zara ... 326
Выводы и следствия ... 329
Источники ... 330

Глава 13. Электронный fashion-бизнес ... 335
Руфь Марсиниак и Маргарет Брюс

Введение ... 335
Кто торгует через Интернет? ... 336
Что помогает создать хороший модный сайт? ... 339
Как fashion-ретейлеры разрабатывают веб-сайты? ... 342
Кто совершает покупки в Интернете? ... 345
Кто совершает покупки через различные каналы сбыта? ... 347
Выводы ... 350
Источники ... 352

Глава 14. Международные флагманские магазины, принадлежащие fashion-ретейлерам категории люкс ... 357
Кристофер М. Мур и Анна Мари Догерти

Введение ... 357
Международные флагманские магазины ... 358
Стратегическая цель флагманского магазина ... 360
Флагманские магазины: метод выхода на рынок ... 361
Флагманские магазины: канал для формирования и поддержания деловых отношений ... 362
Флагманские магазины: центр маркетинговых коммуникаций ... 363
Флагманские магазины: программа развития ... 365
Расположение и место ... 367
Флагманские магазины и иерархия дистрибуции ... 370
Язык флагманских магазинов ... 372
Роль и функция знаменитого архитектора ... 373
Проектирование флагманского магазина и его позиционирование ... 374

Магазины-эпицентры компании Prada ... 376
Источники ... 378

Глава 15. Создание и маркетинг тренда ... 381
Мартин Реймонд

Источники ... 394

Глава 16. Подходы к проведению исследований ... 397
Тони Хайнс

Критика, направленная на маркетинг ... 398
Факторы, оказавшие влияние на проведение исследования ... 399
Источники ... 403

Алфавитный указатель ... 405

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКРЯЗЫЧНОМУ ИЗДАНИЮ

Мода быстротечна, она проповедует гедонизм и дает возможность людям заявить о своих вкусах и статусах. Это огромный, глобальный бизнес. Увлекательный и трудный. В нем тесно переплетены современные технологии, эстетика и функциональность. В спортивной одежде важными являются комфорт, легкость, воздухопроницаемость, характеристики носки; для летнего вечернего гардероба особое значение приобретают цвет, структура ткани и стиль. Успешность функционирования модного бизнеса недостижима без таланта и умения многих людей: дизайнеров, материаловедов, химиков (специалистов по цвету), экспертов в области построения цепочек поставок и логистики, специалистов по разработке стратегий, байеров, профессионалов в маркетинговых исследованиях, торгового персонала и других. Индустрия моды связана со всеми аспектами дизайна, производства, маркетинга и дистрибуции, начиная с выработки концепции будущего изделия и заканчивая выпуском конечного продукта, разработкой бренда и его продвижением.

Мода динамична и постоянно меняется, что делает тренд-прогнозирование и планирование сложным и рискованным делом. Быстрая мода действует в сжатых временных рамках, когда необходимо доставить продукцию в магазины и быстро удовлетворить изменяющийся спрос. Убытки, связанные с неспособностью удовлетворения спроса, высоки, и ежедневный опыт снижения цен и распродаж — тому подтверждение.

С обеспечением быстрого реагирования связаны два понятия:

- дефляционные цены, порождаемые желанием потребителя приобрести модные товары при очевидном нежелании платить высокую цену за них;

- сжатие кредита: уменьшение — из-за быстро растущих цен на еду, бензин и ипотеку — дохода потребителей, который они могут потратить на модные вещи.

Еще одна проблема связана с осуществлением сорсинга модных товаров в соответствии с этическими нормами и потенциальной эксплуатацией в отрасли. В чем должна проявляться этичность посетителей, совершающих модные покупки?

К насущным вопросам относятся также устойчивое развитие и культура потребления экологически чистых продуктов. Некоторые fashion-дизайнеры осознанно предпочитают органические материалы и побуждают поставщиков к разработке и использованию экологически безопасных красящих и отделочных веществ. Это ведет к повышению стоимости модной продукции. Но какую цену потребители готовы заплатить за экологичность продукции?

Книга «Маркетинг в индустрии моды» внесла немалый вклад в развитие одноименной дисциплины, а также содействовала разработке плана научных исследований в этой области. Она представляет собой комплексное научное издание и рассматривает наиболее важные аспекты маркетинга и менеджмента. В ее главах освещаются такие вопросы, как сегментация рынка; стратегии построения, структуры и взаимосвязи в цепочке поставок; закупки и мерчандайзинг; идентичность ретейлеров; мода класса люкс; электронная коммерция и Интернет; потребительское поведение и тренд-прогнозирование.

Маргарет Брюс, Тони Хайнс

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уважаемый читатель! Наверное, не ошибусь, утверждая, что книгу на тему маркетинга в сфере моды недавнего времени специализированной литературы на русском языке не было, и ее действительно не хватало. Маркетинг в сфере моды имеет много особенностей, и они в первую очередь связаны, конечно же, с особенностями потребления, то есть с самим потребителем. Мотивация посещения магазина одежды существенно отличается от той, которая приводит людей в магазины бытовой техники, продуктов питания, предметов интерьера и т. д.

«Маркетинг в индустрии моды» в большей степени теоретическое издание, но ведь не зря закон Букера гласит: «Даже для маленькой практики нужна большая теория». Практическую часть лучше всего характеризует народная мудрость «Мал золотник, да дорог»: хоть она и занимает меньшую долю книги, однако содержит исключительно ценную информацию, представленную реальными примерами и кейсами.

Перед вами сборник статей, раскрывающих ключевые проблемы, которые касаются не только сферы работы маркетологов, но и fashion-бизнеса в целом. Книга написана скорее академическим, нежели популярным языком, что вполне объяснимо: ее авторы — известные ученые, преподаватели и исследователи таких вопросов, как маркетинг, менеджмент, психология потребителей, дизайн, закупки, поставки и пр.

Большое внимание в данном сборнике уделено розничной торговле предметами моды (главы 5,6, 12 и 14) — актуальной ныне теме, учитывая, что для розницы наступили действительно благоприятные времена. Особое внимание стоит обратить на главу об электронной торговле (глава 13), представляющей собой хороший резерв для роста продаж розничных компаний. Статья о потребителях (глава 11) еще раз напомнит, что одежда давно перестала быть просто предметом гардероба; сегодня она — нечто гораздо большее. Наряду с мировыми брендами класса люкс в книге рассматриваются примеры брендов среднего сегмента и современного феномена быстрой моды. Авторы статей знакомят с мировыми тенденциями развития рынка моды, особенностями закупок и построения систем поставок.

Пожалуй, предложенную читателям картину о fashion-маркетинге нельзя назвать всеобъемлющей и действительно целостной, ведь в книге не уделяется внимания такому важному аспекту маркетинга, как цены и ценовая политика на рынках различных стран, в частности работе с ценой в течение сезона (политике скидок и дисконтов). Не найдете вы в ней описания принципов рекламной политики fashion -компаний; нет и глав, посвященных детальному исследованию корпоративной культуры. И все же не подлежит сомнению, что «Маркетинг в индустрии моды» займет достойное место на книжной полке профессионала.

Возможно, практики возразят, что, мол, все вышеперечисленное им уже известно, и авторы не вынесли на поверхность ничего нового. Однако возьму на себя смелость утверждать, что изложенные в книге факты из бизнес-практики таких известных компаний, как *Zara* и *H&M,* окажутся интересными и познавательными для всех, прикоснувшихся к миру моды — и профессионалов, и новичков.

Книга в целом полезна для общего кругозора. Те, кто уже давно связан со сферой индустрии моды, знают, как внешне притягателен мир моды; он завораживает и привлекает «красивой вы

веской»: новые коллекции, модные аксессуары, современный интерьер, яркие витрины и красивые легенды, окутывающие бренды. Мало кто задумывается, насколько серьезный труд стоит за словом «мода» и как велика цепочка специалистов, благодаря совместным усилиям которых и пополняются из сезона в сезон модные магазины. Идея — дизайн — производство — дистрибуция — презентация в магазине — потребитель... Мода — это бизнес со сложной структурой, а любой бизнес требует специализированных знаний, системного подхода и трезвого взгляда; одними лишь амбициями здесь не обойтись.

Fashion — захватывающий и красивый, но в то же время сложный и рискованный бизнес, управлению которым учатся во всем мире. Давайте же будем учиться и мы.

Оксана Рапацевич, бизнес-тренер, специалист по продвижению модных брендов

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

На развитие моды влияют креативность, желания и амбиции. Потребители хотят покупать уникальные товары, отражающие их вкусы, статус, отличающиеся выразительностью и индивидуальностью. А задача fashion -дизайнеров и байеров — предлагать одежду, которая отвечала бы всем этим постоянно меняющимся запросам и была доступной в определенной ценовой точке; их призвание — определять и отражать в своей продукции модные тренды.

Прогнозирование тенденций влияет на ожидаемое разнообразие цветов, стилей и типов структуры тканей, представленных в магазинах, но изделия останутся невостребованными и не будут продаваться, если даже незначительный оттенок либо цветовой тон или стиль моделей не угодят вкусам покупателей. Очевидно, что процесс тренд-прогнозирования сопряжен с определенными трудностями, а значит, заказ большого количества одежды задолго до момента ее наиболее вероятного появления в магазине всякий раз сопряжен с риском. Динамичное воздействие на инду стрию моды оказывают технологии, управляющие инновациями в текстильной промышленности. Вспомните об ароматерапии, которая используется для усиления передаваемого одеждой чувства благополучия, о совершенствовании спортивных товаров и т. д. Снижение цен, стремление добиться высокого качества и дизайна, соответствующего желаниям, потребностям и вкусам потребителей, а также управление цепочкой поставок с целью привнесения инноваций в розничную торговлю делает fashion-маркетинг одновременно и сложным, и захватывающим процессом.

Не только модный товар, но и электронная коммерция, а также другие способы торговли, продвижение и управление запасами влияют на реализацию различных подходов и управление ими в индустрии моды. Топ-менеджерам предприятий модной отрасли удается оказаться лишь на шаг впереди в знании факторов, которые оказывают воздействие на fashion-бизнес, и в изучении искусства улучшения деятельности своих компаний, своевременно корректируя ее с учетом этих факторов.

Книга раскрывает ключевые вопросы, характерные для современного fashion-маркетинга, описывает главные трудности, проблемы и радости, с которыми приходится сталкиваться в рамках данной сферы деятельности. Помимо прочего, она дает целостное представление о самой природе fashion -бизнеса.

Кейт Босток,
директор отдела «Одежда для женщин и девочек»,
Marks & Spencer

БЛАГОДАРНОСТИ

Тони хотел бы поблагодарить Дженис за поддержку, вдохновение и за то, что она уделила данному проекту свое время.

Маргарет хотела бы посвятить эту книгу Барбаре, Крису, Томасу и Лидии Уоррен, Джасмин и Стиву Гленнону.

Мы оба выражаем свою искреннюю признательность Анне Фабрицио из издательства *Butterworth-Heinemann* за ее терпение и энтузиазм.

Мы благодарны Делии Алфонсо за ее энтузиазм, вдохновение и поддержку данного проекта на его начальной стадии, а также за осуществление выпуска первой редакции книги в 2001 году.

Мы также выражаем огромную благодарность всем участникам проекта, которые содействовали его осуществлению.

В заключение — наша благодарность тебе, читатель, за то, что ты решил уделить свое время прочтению этой книги. Надеемся, она будет интересной, полезной и послужит своеобразным стимулом.

АВТОРЫ СТАТЕЙ

Эмма Банистер — преподаватель курса «Поведение потребителя» в Школе менеджмента в Ланкастерском университете. Первую степень — в области политики и истории — она получила в Университете Ньюкасла, вторая степень — магистра естественных наук в области маркетинга — была присвоена ей в упомянутой Школе менеджмента в 1997 году. Структура и перенос значения в музыкальной индустрии, в частности потребление образов покупателями подросткового возраста, были выбраны в качестве темы для аспирантской диссертации. Позже Эмма получила степень доктора философии в Институте науки и техники при Манчестерском университете *(UMIST),* где она провела исследование на тему символического потребления и отвержения товаров, в котором описывалась идея о том, что «нежелательное конечное состояние» является стимулом к избеганию употребления товаров, с которыми ассоциируются негативные образы. В ходе изучения возможных Я и стереотипов потребителя определенного товара Эмма основывалась на знаниях психологии и социологии. С целью извлечения как качественных, так и количественных данных использовались различные методы (включая проективный метод).

Стив Берт — бакалавр искусств, доктор философии, преподаватель розничного маркетинга в Институте исследований в сфере розничной торговли на факультете маркетинга в Стерлингском университете, а также президент Европейской ассоциации образования и исследования в сфере коммерческой дистрибуции. После окончания Оксфордского университета в 1981 году он провел исследования в сфере розничной торговли, уделив особое внимание вопросам сравнительного и международного ретейла. В состав спонсоров его исследовательской работы входят такие организации государственного и частного сектора, как отделение розничной торговли Европейского центра документации, Европейское сообщество, *Marks & Spencer, ICL, Safeway, Scottish & Newcastle Breweries, Esslette Meto,* а также Европейский фонд путешествий и исследований. Его научные работы раскрыли различные аспекты розничной стратегии, европейской розничной торговли и интернационализации. Они были опубликованы в таких журналах, как *British Journal of Management, European Journal of Marketing* и *International Review of Retail Distribution and Consumer Research.*

Маргарет Брюс — преподаватель дизайн-менеджмента и маркетинга в Манчестерской бизнес-школе *(Manchester Business School)* и директор Академии моды, медиа и дизайна *(Academy of Fashion, Media and Design).* Занимает должность профессора /fashion-дизайна и /fashion-маркетинга в Лондонском Университете искусств *(University of Arts London),* должность профессора по стратегическому управлению дизайном в *1CN,* Университете Нанси 2 *(ICN, University of Nancy 2,* Франция), является почетным профессором в Сианьском технологическом институте *(Xi'an Institute of Technology,* Китай). Маргарет Брюс — автор 10 книг и более 200 опубликованных работ в области *fashion*-маркетинга, инноваций, креативных отраслей и дизайна. Ее последние книги: «Маркетинговое управление с помощью дизайна» *(Marketing Leadership by Design; Butterworth-Heinemann,* 2008) и «Международный маркетинг в сфере розничной торговли» *(In ternational Retail Marketing; Butter-worth Heinemann,* 2004). Она возглавляла несколько международных исследовательских программ в сфере управления дизайном и инноваций. Профессор Маргарет Брюс — член Совета Британской академии менеджмента *(British Academy of Management), а* также входит в состав совета директоров специализированного поискового интернет-ресурса *Research Network (DoRN).*

Билл Вебб — старший лектор по маркетингу в Лондонском колледже моды при Университете искусств, участник Исследовательской группы в сфере менеджмента. Руководит собственной успешной консалтинговой компанией. У Билла большой опыт работы в индустрии моды. Он занимал ответственные руководящие посты в сфере маркетинга, был главой правления компании *Richards* до того, как она стала частью *Arcadia Group,* а также учредительным директором *Management Horizons,* консалтинговой компании в сфере розничной торговли. Сферы исследования Билла связаны

с такими вопросами, как брендинг, измерения, расположение магазина и электронная коммерция. Не так давно он работал с *IBM* в качестве члена небольшой исследовательской"группы, изучающей влияние электронной коммерции на ретейлеров одежды. Опубликовал в ряде научных журналов несколько своих работ, посвященных /fashion-маркетингу, с которыми выступал на конференциях, в частности на недавно проведенной конференции в Университете штата Калифорния в Беркли, США. Билл Вебб также постоянный автор статей в специализированных периодических изданиях, таких как *Retail Week.*

Йан Грайм — доктор философии, является ведущим преподавателем маркетинга в бизнес-школе Университета Манчестер Метрополитен и занимается изучением вопроса об индивидуальности бренда. Защитил докторскую степень в Университете Лафборо и опубликовал в *European Journal of Marketing* свою научную работу, посвященную индивидуальности бренда в автомобильной промышленности.
Люси Дейли — доктор философии, руководитель научного отдела центра бизнес-исследований в Манчестерской бизнес-школе, работала над рядом проектов, включая исследование бизнеса и рынка, разработку стратегии и оценку продукта. Опубликовано много ее научных работ. В своей диссертации на получение степени доктора философии в Институте науки и техники при *UMIST* исследовала тему управления системой поставок.

Тим Джексон является старшим преподавателем маркетинга в Лондонском колледже моды при университете искусств, а также руководит ведущими исследованиями и преподавательскими инициативами в сфере закупок и мерчандайзинга в аспирантуре. Его работа, как в сфере управления розничным предприятием, так и в области закупок и мерчандайзинга на нескольких ведущих fashion-ретейлеров, включая *Dash, Jaeger* и *Burton,* способствовала совершенствованию практического понимания отрасли в ходе проведения им научных исследований. Вместе с Дэвидом Шоу Тим является автором первой книги о закупках и мерчандайзинге в индустрии моды в Великобритании, которая была издана компанией *MacMillan* в январе 2001 года. Книга внесла значительный вклад в изучение вопроса о fashion-закупках и мерчандайзинге в контексте Великобритании. Недавно совместно с Дэвидом Шоу он подготовил к печати «Справочник моды» *(Fashion Handbook],* который был опубликован издательством *Routledge* в 2006 году. Тим компетентен в сфере маркетинга с академической и профессиональной точек зрения, поскольку получил степень магистра искусств в области маркетинга и диплом Королевского чартерного института маркетинга. Работая в Лондонском колледже моды, он провел существенные исследования в рамках индустрии моды. Помимо преподавания в Лондонском колледже моды, Тим Джексон читал лекции в Вестминстерском университете и Университете Суррея. Он востребован в качестве постоянного участника радио- и телепрограмм, посвященных моде.

Анна Мари Догерти — преподаватель маркетинга в Гламорганском университете. Ранее преподавала в Уэльском университете в Аберистуите, а также в Ольстерском университете, получила степень доктора философии в области маркетинга в Стрэтклайдском университете. В сферу ее исследований входит международный розничный маркетинг, в частности международный fashion-маркетинг и стратегия выхода на рынок. Ее исследовательская работа была опубликована в таких журналах по маркетингу, как *European Journal of Marketing, Journal of Marketing Management и International Marketing Review.* Догерти выступала в качестве редактора тем по fashion-маркетингу, розничному франчайзингу и интернационализации розничной торговли в таких журналах, как *European Journal of Marketing* (2004), *International Journal of Retail and Distribution Management* (2002) и *International Marketing Review* (2000) соответственно.

Синтия Л. Истук в настоящее время является доцентом на факультете технологии текстиля и одежды и менеджмента в Университете штата Северная Каролина. Профессор Истук получила степень бакалавра в области /fashion-мерчандайзинга, одежды и текстиля в Техасском христианском университете в 1976 году. В течение почти трех лет она проработала в *Sanger Harris* (федеративном универсальном магазине) ассистентом байера и групповым менеджером отдела в рамках

программы обучения управленческих кадров. Профессор Истук получила степень магистра в 1989 году, *а* степень доктора философии ей была присвоена в 1992 году в Техасском женском университете. В своей магистерской диссертации она исследовала долговечность ткани, состоящей на 80 % из текселана и на 20 % из хлопка и шерсти; основное внимание в диссертации уделялось системе автоматизированного проектирования в швейной промышленности. Профессор Истук преподавала в Университете Бэйлора в городе Уэйко, штат Техас, в Университете Северного Техаса в городе Дентоне, штат Техас, а также в Техасском женском университете.

Кристин Кратц — руководитель научного отдела маркетинга и переговоров в Школе бизнеса *ICN,* расположенного в г. Нанси, Франция. Это учебное заведение является частью «высших школ» менеджмента, в состав которых входят самые престижные бизнес-школы в стране. Кристин Кратц имеет степень магистра в области менеджмента, полученную в Университете Нанси. Будучи доцентом в *ICN,* она принимает активное участие в работе Административного центра по вопросам проведения лекций и консультаций. В число основных тем ее лекций входят маркетинг, инновации, дизайн и управление товарным портфелем. С целью установить тесную взаимосвязь между лекциями и прикладными исследованиями она стала создателем и руководителем мастерской *ARTEM* — инновационной многофункциональной практики, с помощью которой студенты из школ бизнеса, инженерного дела и искусства сотрудничали с французским производителем хрустальной посуды *DAUM.* Мастерские призваны дать студентам возможность совершенствовать управление изменениями посредством дизайна и междисциплинарного мышления. Ее недавние исследования в области дизайна были посвящены сенсорной и товарной конфигурации, в частности контексту маркетинга в секторе класса люкс. Кристин Кратц провела многочисленные изыскания в отрасли производства шампанского и хрусталя, а также выступала с докладами на данные темы на международных конференциях, проводимых в том числе Британской и Европейской академиями менеджмента. В настоящее время она работает над совместным проектом с профессором Манчестерской бизнес-школы Маргарет Брюс по проведению сравнительного исследования стратегий в области дизайна, применяемых компаниями Великобритании и Франции.

Ли Куинн — бакалавр искусств, магистр исследований, обладатель постдипломного свидетельства; преподаватель маркетинга в Бизнес-школе Университета Манчестер Метрополитен; ранее при поддержке Европейского совета по научным исследованиям *(ESRC) был* научным сотрудником в упомянутом учебном заведении. Область его изысканий охватывает такие вопросы, как логика управления, дискурсивная и лингвистическая конструкция идентичности, а также разработка философски обоснованного и методологически критического исследования в сфере стратегического маркетинга. Данные сферы интереса вытекают из его докторской диссертации, в которой Куинн применил социально-конструкционистский теоретический подход к изучению вопроса о сегментации рынка в контексте розничной торговли в рамках индустрии моды.

М. С. Лам закончила учебу в Международном торговом центре (ITC) в 1988 году. После окончания учебы работала ассистентом мерчандайзера в *Next (Asia) Ltd.* В настоящий момент работает в Государственном департаменте здоровья и гигиены в Гонконге.

Тревор Дж. Литтл в настоящее время является преподавателем и деканом факультета технологии текстиля и готовой одежды и менеджмента в Университете штата Северная Каролина. Профессор Литтл получил степень бакалавра в области текстильной промышленности в Лидсском университете в 1971 году, продолжил свое образование в том же университете и в 1974 году получил степень доктора философии. Сфера исследований профессора включает швейную промышленность и менеджмент, производство и сборочные системы, проектирование возможностей производства, автоматизированные производственные системы, системы управления, моделирование производства, человеческие факторы, разработку технологий и информационные технологии.

Руфь Марсиниак — бакалавр искусств (степень с отличием), доктор философии, магистр делового администрирования, является старшим преподавателем курса маркетинга и управления розничным предприятием в Лондонском университете Метрополитен. В настоящее время заканчивает докторскую диссертацию на тему процессов планирования стратегий электронной коммерции, применяемых в розничной торговле в рамках сектора моды Великобритании. Проведение данного исследования открыло ей возможность доступа к крупным британским fashion-ретейлерам. Доктор Марсиниак опубликовала свои работы, посвященные розничной торговле модными товарами и электронной коммерции, во многих журналах, включая *International Journal of Retail and Distribution Management* и *Journal of Fashion Marketing and Management*. Она выступала с научными докладами на нескольких национальных и международных конференциях, включая *EIRASS* и *EAERCD*. Помимо преподавания в Лондонском университете Метрополитен она также читала лекции в Манчестерской бизнес-школе. Является приглашенным экзаменатором в Университетах Нортумбрии и Пейсли.

Кристофер М. Мур — преподаватель курсов «Маркетинг» и «Розничная торговля» в Университете Хэриот-Уотта в Эдинбурге; директор Центра искусства в области розничной торговли Джорджа Дэвиса. Ранее был профессором маркетинга и директором Центра розничной торговли Глазго в Каледонском университете в Глазго. Кристофер М. Мур опубликовал много работ по теме *fashion-маркетинга, а* в своей докторской диссертации основное внимание уделил вопросу международного расширения /fashion-ретейлеров в Великобритании; консультировал целый ряд компаний в индустрии моды от *Issey Miyake* до *Marks & Spencer*. Его также регулярно приглашают вести колонку, посвященную потребителям, в *Emap media*.

Беатрис Ле Пешо — научный сотрудник отдела последокторских исследований в Университете штата Северная Каролина.

Мартин Реймонд — редактор журнала *Viewpoint*, в котором дважды в год осуществляется прогнозирование в сфере трендов, брендов, развития информационных возможностей и образа жизни. Он читает лекции по журналистике и модному образу жизни в Лондонском колледже моды, а также является постоянным автором статей в *The Independent on Sunday* и участником программы об искусстве *Front Row* на радио *BBC*. Реймонд — соавтор книг «100 лет перемен» *(100 Years of Change),* «Дизайн и стиль XII века» *(Design and Style in the Twentieth Century), а* также креативный директор компании *The Future Laboratory*.

Тони Хайнс — бакалавр искусств в области экономики (степень с отличием), доктор философии, член Королевского общества покровительства искусствам, член Королевского чартерного института маркетинга, преподаватель маркетинга в бизнес-школе Университета Манчестер Метрополитен. Хайнс является руководителем докторских программ; сфера его исследований охватывает такие вопросы, как глобальные стратегии построения цепочек поставок, маркетинговые решения, разнообразие образа жизни, потребление и идентичность. Руководил международными консультационными мероприятиями и финансировал проекты в данной области, является автором 16 книг, среди которых: «Стратегии построения цепочек поставок: определяемые потребителем и ориентированные на потребителя» *(Supply Chain Strategies — Customer-Driven and Customer Focused),* «Управленческая информация для принятия маркетинговых решений» *(Management Information for Marketing Decisions),* а также «Fashion-маркетинг — актуальные вопросы» *(Fashion Marketing — Contemporary Issues).* Все эти работы были изданы компанией *Elsevier*. Кроме того, он был автором и соавтором нескольких научных журнальных статей, написанных не так давно для *European Journal of Marketing, Journal of Marketing Management, International Journal of Entrepeneurship and Management* и *The Textile Institute Journal.* Хайнс также опубликовал несколько книжных глав, относящихся к сфере его исследования. Помимо этого у него имеется несколько международных, получивших признание докладов, с которыми он выступал на различных конференциях. Регулярно

дает комментарии в прессе. Востребован в качестве специалиста, дающего комментарии в печати и средствах вещания по актуальным вопросам в сфере маркетинга.

Маргарет К. Хог — преподаватель курсов «Поведение потребителя» и «Маркетинга» в Школе менеджмента Ланкастерского университета. Читала лекции по курсу «Политика и современная история» в Эдинбургском университете, после чего изучала историю в аспирантуре Университета Врие в Амстердаме, а затем получила степень магистра искусств в области бизнес-анализа в Ланкастерском университете. Шесть лет работала в отделе маркетинга в компании *K Shoes* в городе Кендал. Прежде чем в сентябре 1995 года начать работу в *UM1ST,* она защитила в Манчестерской бизнес-школе степень доктора философии в области потребительского поведения и розничной торговли. Затем, прежде чем занять свой нынешний пост, Хог была главным лектором курса «Поведение потребителя» в *UMIST.* В сферу ее исследований входят такие вопросы, как поведение потребителя, розничная торговля и история маркетинга. Ее научные работы появлялись во многих журналах, включая Journal *of Marketing Management, European Journal of Marketing* и *International Journal of Advertising.* Она выступала с докладами на нескольких международных конференциях, в том числе на собраниях Ассоциации по исследованию потребителей и Общества психологии потребителей, проводимых в США.

Рейнис Ченг — бакалавр искусств (степень с отличием), магистр исследований, в настоящее время научный сотрудник в бизнес-школе Университета Манчестер Метрополитен. Основное внимание в ее докторской диссертации уделено роли корпоративной идентичности в секторе розничной торговли в индустрии моды. Она представляла свои научные работы на нескольких конференциях, включая те, которые проводились Британской академией менеджмента, Академией маркетинга и Европейской академией менеджмента.

Элис У. С. Чу в настоящее время является доцентом в Институте текстиля и одежды при Политехническом институте в Гонконге. Она преподает управление розничным предприятием и в настоящее время входит в состав группы, которая изучает роль компаний, торгующих аксессуарами в Гонконге. Она также провела исследование о роли образов в процессе продвижения товаров в розничной торговле и о значении атмосферы магазина.

ВВЕДЕНИЕ

Во введении ко второму изданию, возможно, будет уместно поразмышлять о влиянии, которое оказал первый выпуск книги. В редакционной статье журнала *European Journal of Marketing* (№ 38 (7), с. 744) был дан комментарий, согласно которому книга «Маркетинг в индустрии моды» внесла значительный вклад в расширяющуюся программу исследований в данной области. Она оказалась полезной новому поколению ученых и исследователей, разрабатывающих собственные планы изысканий в сфере fashion-маркетинга. Мы надеемся, что новое издание послужит читателям своеобразным стимулом в дальнейшей работе как источник свежих и актуальных идей. Оно содержит большее число глав, что призвано: а) отразить перемены, происходящие на современном рынке моды, и б) отреагировать на упущения, отмеченные читателями первого издания. С целью рассмотрения ряда тем через призму современных требований, некоторые главы, ранее входившие в первое издание, были заменены. Кроме того, обновлено содержание многих глав из первого выпуска книги; некоторые были полностью переписаны с учетом современных проблем, представляющих наибольший интерес в данной области. В настоящем издании насчитывается 16 глав, в то время как в первом их было 12. Появились абсолютно новые главы о сегментации рынка; закупках и мерчандайзинге; брендах класса люкс; идентичности ретейлера и подходах к проведению исследований; стратегиях управления и взаимосвязи в системе поставок; мировых рынках и общих запасах на них; а также о международных флагманских магазинах, принадлежащих fashion-ретейлерам категории люкс. Индустрия моды имеет глобальный характер. Это захватывающий, динамичный и креативный бизнес. Отличительными чертами моды являются самовыражение, эмоции и индивидуальность. Она отражает и расширяет культурные и социальные границы. Сочетание эстетики, технологии и бизнеса делает моду особой и увлекательной отраслью. Индустрия моды — крупнейшее производство. В нем занято огромное число людей, обладающих различными талантами и навыками, которые помогают донести модную одежду до потребителя. Дизайнеры, разработчики новых продуктов, поставщики тканей, производители, мерчандайзеры, байеры, маркетологи, технологи, специалисты в системе поставок, менеджеры по логистике, стратеги и ретейлеры, а также работники, непосредственно обслуживающие покупателей, — все они вовлечены в процесс доставки лучшего товара на рынок в кратчайший срок и по наиболее конкурентоспособной цене. С момента зарождения концепции продукта и вплоть до момента его покупки эта отрасль напрямую связана с каждым из аспектов дизайна, производства, маркетинга и дистрибуции. Тесная взаимосвязь между данными процессами подтверждает необходимость управления ими через комплексную сеть поставщиков и различных посредников, которые поддерживают производство по всему миру, передавая товар от производителя потребителю. Это не простая задача, потому что мода постоянно меняется. Традиционные сезоны весна, лето, осень и зима сегодня, возможно, не столь заметны, как это было ранее, но они по-прежнему очевидны и характеризуются частыми изменениями модных элементов в рамках сезона. Цвет, форма, текстура, лейбл и т. д. могут быть крайне недолговечными, что делает прогнозирование, планирование и маркетинг довольно рискованными и сложными.

Рост новой экономики влияет на структуру индустрии моды. Новые доткомы* предлагают модные товары через Интернет. Но как они работают: как оптовые компании или же как ретейлеры? Какую добавленную стоимость предлагают потребителям? Каким образом доставляют заказанный товар потребителю и справляются с проблемами дистрибуции? Будучи новым каналом сбыта и нередко предлагая товары различных брендов по более низким ценам, они представляют собой потенциальную угрозу традиционным ретейлерам. Появление виртуально-реальных ретейлеров — традиционных ретейлеров, которые открывают веб-сайты, — побудило потребителей к совершению шопинга через Интернет. Границы между ретейлерами, производителями и доткомами постепенно стираются. Одновременно с подобной реорганизацией индустрии сами потребители становятся менее лояльными. Клиенты присматриваются к товарам в поисках наиболее выгодной покупки, основываясь на таких факторах, как цена, качество, удобство и уровень осведомленности о бренде. Однако то, каким образом они приобретают модные товары через Интернет, предсказать невозможно. Похоже, новая экономика завоевывает весьма устойчивое положение в сфере «бизнес для бизнеса» *(B2B).* Заказ и

доставка красителей из Японии на заводы в Индию, контроль над движением товаров в ходе их транспортировки из Китая в Великобританию, а также осуществление других аналогичных видов деятельности происходит наиболее эффективно в формате электронной коммерции. С ее помощью устанавливаются новые партнерские отношения и создаются стратегические союзы.

Прежние парадигмы представлений о системе управления в индустрии моды ставятся под сомнение. Такие аспекты, как быстрое реагирование, гибкие подходы и постоянное стремление предлагать потребителю инновационные продукты, требуют более эффективного управления. Как разглядеть новый дизайнерский талант и дать ему возможность расцвести? Сегментированные рынки усложняют задачу розничных маркетологов по определению потенциальных целевых рынков и делению потребителей на группы. Розничные организации занимаются постоянным обновлением и реконструкцией своих структур и своей идентичности посредством науки. А может, это алхимия маркетинговой деятельности? Новизна заключается не только в дизайне их товаров, но и в проектировании магазинов, в оформлении витрин последних, а также в применении «театральных» подходов к осуществлению розничной торговли, что позволяет освежить индивидуальность их брендов. Обратите внимание на многообразие находок по реализации fashion-маркетинга, которое существует в рамках нетрадиционных торговых точек, таких как супермаркеты, а также на имеющиеся возможности для выхода в другие сегменты рынка. Примером может служить *Reiss,* которая изменила свой профиль, превратившись из компании, торговавшей мужской одеждой, в ретейлера женской одежды, и вышла за пределы внутреннего рынка на внешний. При этом на крайне сложном, высококонкурентном рынке моды по-прежнему остается место для традиционного, или классического, розничного предложения.

Со времени первого издания данной книги произошли важные изменения в способах предложения ретейлерами модных товаров потребителям.

Чрезвычайно важным аспектом для многих компаний в отрасли стал феномен быстрой моды в контексте розничной торговли. Термином «быстрая мода» пользуются многие ретейлеры, но при этом каждая организация вкладывает в него свое значение.

В последнее время наблюдался также стремительный рост моды на супермаркеты. Они быстро увеличивали свою долю продаж модных товаров на рынке. Многие традиционные ретейлеры в этой связи ощутили опасность со стороны новоявленных конкурентов, уменьшающих их рынки сбыта, особенно в таких категориях, как детская одежда и одежда для отдыха. К слову сказать, теперь в вашем местном супермаркете можно купить мужской костюм-двойку меньше, чем за £ 40, что еще 10 лет назад казалось нереальным. Мода может быть как дешевой, так и дорогой. Почему же существует подобный парадокс?

На будущее развитие моды влияют новые материалы и передовые технологии, которые бросают новый вызов и формируют новую эстетику и ее восприятие. Бесшовная одежда создает удобство. Наполовину сшитая одежда порой покупается, а затем до конечной стадии готовности доводится местным мини-производителем, работающим при местном супермаркете. Окрашивание одежды можно осуществить путем простого нажатия кнопки, и оно может стать очередной программой из общего набора, предлагаемого домашней стиральной машиной. А как удовлетворить потребности «зеленого» потребителя?

В прессе нередко появляются сообщения об эксплуатации на производстве в рамках отрасли. Например, одежда, изготовленная в неразвитых странах мира, экспортируется на рынки развитых государств и продается по очень высоким ценам. Рабочие на этих заводах часто живут на зарплату, которая обеспечивает им лишь прожиточный минимум. Их работодатели являются частью мировой системы поставок, удовлетворяющей спрос на рынках в развитых странах. Каким образом потребители могут следовать этическим принципам, совершая покупки модных товаров?

В этой книге раскрываются основные проблемы, которые влияют на маркетинг в сфере индустрии моды.

В двух первых главах, написанных Тони Хайнсом, обрисовывается динамика мировой индустрии моды и сложная система цепочки поставок. В них повествуется о перемещении

швейной промышленности в страны с низкими затратами на оплату труда, например на Дальний Восток и в Восточную Европу, а также об огромном значении мировых брендов. Кроме того, обсуждаются новые стратегические подходы к системе поставок, например теория айсберга, эффективность которой позволяет объяснить известные проблемы, присутствующие в мировых стратегиях сорсинга. Определяется также значение электронной коммерции в управлении системой поставок.

В главе 3 Маргарет Брюс и Люси Дейли исследуют проблемы, характерные для сферы закупок и мерчандайзинга в рамках индустрии моды.

В главе 4 Тони Хайнс и Ли Куинн обращают внимание на сегментацию рынка и ее роль в *fashion-маркетинге,* признавая комплексный характер потребителей и трудности работы ретейлеров. В данной главе обсуждается ряд проблем, которые касаются существующих методов сегментации рынка, а также содержится четкое предложение по развитию лучшего теоретического понимания вопроса путем расширения мировоззрений с учетом вклада и потребностей специалистов-практиков.

В главе 5 Кристофер Мур и Стив Берт развивают тему глобализации, обращая основное внимание на те проблемы, с которыми сталкиваются fashion-ретейлеры в процессе расширения сферы своего влияния на международном уровне.

В главе 6 рассматривается тема маркетинга розничного бренда в сфере fashion-ретейла. Уильям Вебб выделяет три основных вопроса, на которые должны обратить внимание розничные компании данного сектора: культура, стратегия и операции.

В главе *7* Маргарет Брюс и Кристин Кратц исследуют конкурентоспособные маркетинговые стратегии ретейлеров, реализующих продукцию брендов класса люкс.

В главе 8 авторами изучается имидж магазина, а также создаваемые им атмосферики, и затем через призму данного аспекта Элис Чу и М. С. Лам обсуждают ситуацию fashion-ретейлеров в Гонконге.

В главе 9 Тим Джексон описывает процесс прогнозирования модных трендов.

В главе 10 Беатрис Ле Пешо, Тревор Дж. Литтл и Синтия Л. Истук рассматривают вопросы инновационного менеджмента и креативности в индустрии моды. Они предлагают вниманию читателей структуру разработки товара, в которую входят потребности потребителя, а также идея о том, что ретейлерам необходимо иметь набор удачных товаров. Две следующие новые главы посвящены идентичности.

Темой главы 11, написанной Эммой Банистер и Маргарет Хог, является негативное Я. Они отмечают, что представления индивидуума о самом себе, а также стереотипы, которые сопровождают негативное Я, могут объяснить, почему потребители отвергают модные товары и избегают совершать покупки в определенной розничной среде.

В главе 12 Тони Хайнс, Рейнис Ченг и Йан Грайм исследуют вопрос об идентичности ретейлера, рассматривая его желаемую и воспринимаемую идентичность в двух конкретных случаях, иллюстрирующих ретейлеров быстрой моды *Zara* и *Hennes and Mauritz.* Менее чем за десять лет был создан мир электронной розничной торговли, который стал важным и стремительно растущим каналом дистрибуции модных товаров.

В главе 13 Руфь Марсиниак и Маргарет Брюс анализируют, кто торгует через Интернет, кто совершает покупки в Интернете и что помогает создать хороший веб-сайт. Кроме того, они показывают, каким образом можно повысить потребительскую ценность посредством электронной розничной торговли.

В главе 14 Кристофер Мур и Анна Мари Догерти дают целостное представление о международных флагманских магазинах и брендах класса люкс.

Уловив дух времени, Мартин Реймонд в главе 15 описывает различные направления будущего развития fashion-маркетинга, которые соответствуют международной ситуации в мире моды.

В работе Тони Хайнса проанализированы альтернативные подходы к проведению исследования в fashion-маркетинге. Это финальный аккорд настоящего издания — глава 16 книги «Маркетинг в индустрии моды».

ГЛАВА 1

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: РЫНКИ И ОБЩИЕ ЗАПАСЫ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ

Тони Хайнс

ВВЕДЕНИЕ

В первой главе дается общее представление о влиянии глобализации на рынок в целом и на центры производства во всем мире в частности. Но прежде чем приступить непосредственно к исследованию отдельных современных вопросов и ключевых тем, которые требуют временных затрат и усилий не только руководителей, принимающих стратегические решения, но и менеджеров, консультантов, исследователей, важно понять конкурентную среду этого значимого сегмента международного производства. Глава начинается с рассмотрения сути fashion-рынка и fashion-маркетинга в рамках данного контекста, а затем делается переход к подробному изучению изменяющейся бизнес-среды. Глобализация исследуется в области двух ведущих отраслей промышленности, удерживающих спрос на рынках моды: текстильной и швейной. Изучены механизмы и условия, вызвавшие феномен глобализации, дано определение этому явлению, рассмотрены его последствия для модных рынков. Взаимосвязь рынков и сетей поставок как на местном, так и на мировом уровне, продемонстрирована на примере исследования розничного рынка в Великобритании.

FASHION-РЫНОК И FASHION-МАРКЕТИНГ

Многие считают, что текстильная, швейная (по пошиву одежды) и обувная промышленность — это элементы индустрии моды. Кроме одежды и обуви, предметами моды считаются и такие изделия текстильной промышленности, как обивка мебели для дома, ткани, шторы, различные обивочные материалы, покрытия для стен и пола. Однако термин «мода» может употребляться в более широком понимании и охватывать значительно больший ассортимент товаров. Мельком взглянув на любой современный журнал моды, можно сделать вывод, что

мода в равной степени распространяется и на еду, здания, музыку, автомобили, парфюмерию и косметику. В самом деле, современный стиль жизни и мотивированный потребительский интерес подвергаются влиянию этих более широких направлений моды и в большей степени зависят от них. Тем не менее, что касается товаров и рынков, в этой книге в центре внимания остаются две важнейшие отрасли промышленности, пользующиеся спросом на рынке моды: текстильная и швейная.

Мировая торговля в этих двух отраслях оценивается приблизительно в $ 350 млрд. Текстильная и швейная промышленность в 2004 году во всем мире составили 7 % от общего мирового экспорта. С 1997 по 2004 год экспорт одежды вырос на 5,9 %, а текстиля — на 3 %. Но все эти цифры не отражают различий, существующих между экономиками разных стран, как и их зависимости от вышеупомянутых отраслей промышленности. Например, в Бангладеш одежда составляет 76 % от общего экспорта, в Шри-Ланке — *51,6%,* в Камбодже — 80 %, тогда как в Китае — лишь 11,9 %. Экспорт текстиля составляет 47,7 % от общего экспорта Пакистана, 6,3 % Китая и 4 % Шри-Ланки *(ILO,* 2005).

Данные об уровне занятости колеблются от приблизительно 19 млн человек, работающих в китайском текстильном и швейном производствах в 2004 году (по сравнению с 14 млн в 1995-м), до 76,963 на Маврикии. Во всем мире около 40 млн человек занято в этих отраслях промышленности. Большинство людей, работающих на швейном производстве, — женщины: согласно ориентировочным данным, более 70 % (цифра меняется в зависимости от страны). Наблюдается тенденция спада уровня всеобщей занятости в обеих отраслях:

- в отрасли одежды: с 14,5 млн рабочих в 1990 году до 13 млн в 2000-м — частично вследствие процесса слияния этой группы производства и более интенсивного использования капитала;
- *в* текстильной промышленности: с 19,7 млн в 1990 году до 13,5 млн в 2000-м *(ILO,* 2006).

Тем не менее уровень занятости и в текстильной, и в швейной промышленности по-прежнему остается существенным фактором, а во многих странах с развивающейся экономикой это самые важные отрасли.

В дополнение к вышеприведенным данным о производственных рабочих следует заметить, что существует значительное число и непроизводственных работников, зависящих от рассматриваемых нами отраслей промышленности. В таблице 1.1 показан уровень занятости в швейной промышленности в отдельных странах с 1995 по 2005 год и ее удельный вес в экономике конкретной страны в процентном отношении к обрабатывающей промышленности.

В Китае, Пакистане и Индии насчитывается наибольшее число работников, занятых = текстильной отрасли.

Уровень занятости в текстильной и швейной отраслях промышленности США (табл. 1.2) с июня 2004 по июнь 2005 года упал примерно на 7,7 %.

Поскольку в январе 2005 года

	Год •	Занятость	Доля, %	Год	Занятость	Доля, %
Бангладеш*	1998	1 049 360	49,9	2004	2 000 000	нет данных
Камбоджа	1995	—	нет данных	2005	250000	38,2
Китай*	1995	14710000	6,2	2004	19000000	18,9
Индия	1998	398618	5,0	2001	463319	6,2
Пакистан*	1996	26915	4,8	2001	2300000	42,9
Шри-Ланка	1997	154542	34,9	2000	165388	34,2
Мексика	1997	72660	5,2	2005	460 000	12,3
Гватемала	1997	66800	нет данных	2005	1 04 464	23,0
Румыния	1997	286300	14,1	2002	403400	25,3
Турция	1997	142554	12,6	2000	164353	14,6
Маврикий	1997	69423	65,6	2001	76963	65,8
Марокко	1997	131 995	16,1	2002	176894	17,8
Мадагаскар*	1999	83000	44,9	2001	87000	44,8

* Последние данные из Бангладеш, Китая, Пакистана и Мадагаскара об одежде и текстиле. Доля текстиля и одежды в Китае приведена на основании данных 2003 года. Уровень занятости в обрабатывающей промышленности в 2003 году рассчитан приблизительно.

- Организация объединенных наций по промышленному развитию *(UNIDO):* База данных оперативно-технической статистики *(INDSTAT)* 2003 и 2005, версии 2 и 3;
- Камбоджа: «Проект улучшения фабрик в Камбодже» *(Better Factories Cambodia Project);*
- Китай: «О развитии текстильной промышленности в Китае», отчет за 2005 год *(China Textile Industry Development Report 2005)* для текстиля и одежды и «Ежегодный статистический справочник Китая за 2004 год» *(China Statistical Yearbook 2004)* по занятости в обрабатывающей промышленности;
- Пакистан: данные по занятости в текстильной и швейной промышленности за 2001 год получены в Французском институте моды *(IFM):* «Изучение последствий либерализации торговли в областях текстиля и одежды в 2005 году» *(Study on the implications of the 2005 trade liberalization in the textile and clothing sector)* (Париж, февраль 2004 года). Данные по занятости в обрабатывающей промышленности получены в Федеральном бюро статистики *(Federal Bureau of Statistics);*
- Бангладеш: Бангладешская ассоциация производителей одежды и экспортеров *(Bangladesh Garment Manufacturers' and Exporters' Association, BMGEA),* данные за 2004 год;
- Гватемала: Профсоюзная ассоциация экспортеров нетрадиционных изделий *(Association Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales);*
- Мадагаскар: Министерство труда и социального обеспечения Мадагаскара *(Madagascar Ministry of Labour and Social Law).*

Таблица 1.1. Тенденции уровня занятости и доли швейной промышленности в процентном отношении к обрабатывающей промышленности, отдельные страны; 1995-2005 гг. *Источник: ILO,* 2005

квоты были увеличены, около 25 тыс. человек потеряли рабочие места в отрасли в целом, большинство из них — в швейном производстве.

	Июнь 2004	Декабрь "2004	Январь 2005	Февраль 2005	Март 2005	Апрель 20Q5	Май 2005	июнь 2005
Текстильные фабрики	239,3	233,2	231,5	230,1	228,7	225,5	225,4	224,7
Фабрики текстильных изделий	178,5	178,0	178,1	177,9	177,9	177,7	178,3	176,7
Швейные фабрики	285,9	271,9	269,3	267,2	262,8	262,2	258,5	256,0

Источник: Bureau of Labour Statistics.

Таблица **1.2.** Занятость в США (текстильная и швейная отрасли) с устранением сезонных колебаний, тысяч человек.

Источник:ILO 2005

Мировые рынки текстиля и одежды — поистине международные сети спроса и предложения. Если рассматривать основные человеческие потребности, то еда и одежда будут расположены ближе к началу списка, поскольку они удовлетворяют наши биологические и физиологические потребности и раскупаются в первую очередь. До недавнего времени Европа была ведущим экспортером одежды. В 1980 году доля экспорта ЕС 15 на мировом рынке достигала 42 % от общего рынка одежды, но к 2003 году составила около 26 % *(WTO,* 2004). За этот же период Китай увеличил свою долю на рынке с 4 % в 1980 году до 23 % в 2003-м.

В таблице 1.3 показаны основные региональные торговые потоки в отрасли одежды. Ежегодное изменение процентного отношения показывает изменение стоимости в процентах в годовом исчислении в последних двух колонках или за период с 2000 по 2004 год в первой колонке из-за ежегодных процентных изменений. Самую большую долю составляет торговля в Европе — $ 80,2 млрд.

	Стоимость, млрд $	Ежегодное	процентное изменение	
	2004	2000-2004	2003	2004
В Европе	80,2	11	21	11
Азия в Северную Америку	45,9	5	11	10
Азия в Европу	30,9	8	19	13
В Азии	29,7	5	12	16
Южная и Центральная Америка в Северную Америку	11,9	4	5	15
Содружество Независимых Государств (СНГ) в Европу	1,1	9	14	15

Источник WTO, 2005.

Таблица 1.3. Основные региональные потоки в мировом экспорте одежды, 2004 год

В таблице 1.4 (также см. с. 38) показаны ведущие регионы и страны по экспорту и импорту одежды, а также их доля на мировых рынках в 2004 году.

	Стои-мость	Доля	в мировом экспорте/ импорте, млрд $			Ежегодное изменение процентного соотношения			
	2004	1980	1990	2000	2004	2000-2004	2002	2003	2004
			Экспортеры						
ЕС 25	74,92	—	—	27,0	29,0	9	6	18	9
Дополнительный экспорт ЕС 25	19,13	—	—	6,9	7,4	9	4	13	11
Китай[8]	61,86	4,0	8,9	18,3	24,0	14	13	26	19
Гонконг, Китай	25,10	—	—	—	—	1	-4	3	8
Экспорт отечественных товаров	8,14	11,5	8,6	5,0	3,2	-5	-10	-2	-1
Реэкспортированные товары	16,96	—	—	—	—	4	-1	6	13
Турция	11,19	0,3	3,1	3,3	4,3	14	21	24	12
Мексика[1]	7,20	0,0	0,5	4,4	2,8	-4	-3	-5	-2
Индия"	6,62	1,7	2,3	3,1	2,8	7	10	10	
США	5,06	3,1	2,4	4,4	2,0	-12	-14	-8	-9
Румыния	4,72		0,3	1,2	1,8	19	17	25	16
Индонезия	4,45	0,2	1,5	2,4	1,7	-2	-13	4	8
Бангладеш	4,44	0,0	0,6	2,0	1,7	3	-7	13	0
Таиланд[6]	4,05	0,7	2,6	1,9	1,6	1	0	1	12
Вьетнам[6]	3,98			0,9	1,5	22	41	35	12
Республика Корея	3,39	7,3	7,3	2,5	1,3	-9	-8	-8	-7
Тунис	3,27	0,8	1,0	1,1	1,3	10	4	1	20
Пакистан	3,03	0,3	0,9	1,1	1,2	9	4	22	12
Вышеупомянутые 1 5	206,32	—	—	78,6	80,3	—	—	—	—

° **Включая значительные поставки из обрабатывающих областей.** [6]
Включая сметные предположения Секретариата.

***Источник: WTO,* 2005.**

Таблица **1.4.** Ведущие экспортеры и импортеры одежды, 2004 год

ЕС 25, Китай и Гонконг значительно превосходят других ведущих экспортеров в таблице. Две последние из названных стран являются крупнейшими экспортерами одежды, но как импортеры в данном секторе они сравнительно небольшие. Это указывает на значительный профицит торгового баланса Китая, и прибыль, следует отметить, существенно превышает расходы.

Крупнейшие импортеры швейных изделий — ЕС 25 и США.

Экспорт текстиля и одежды в мире в 2004 году был представлен соответственно $ 195 млрд и 258 млрд *(WTO,* 2005).

	2004	1980	1990	2000	2004	2000-2004	2002	2003	2004
				Импортеры					
ЕС 25	121,66	—	—	39,9	45,0	10	7	19	14
Дополнительный импорт ЕС 25	65,86	_	___	20,9	24,4	11	7	20	15
США	75,73	16,4	24,0	32,4	28,0	3	1	7	6
Япония	21,69	3,6	7,8	9,5	8,0	2	-8	11	11
Гонконг, Китай	17,13	—	—	—	—	2	-2	2	7
Специальный импорт	0,17	0,9	0,7	0,8	0,1	-44	-16	-38	-83
Российская Федерация[б]	5,46	—	—	1,3	2,0	19	27	25	13
Канада[г]	5,22	1,7	2,1	1,8	1,9	9	2	12	16
Швейцария	4,34	3,4	3,1	1,5	1,6	8	7	15	9
Республика Корея	2,75	0,0	0,1	0,6	1,0	20	38	13	8
Австралия[г]	2,67	0,8	0,6	0,9	1,0	9	11	20	22
Мексика[в,б1]	2,58	0,3	0,5	1,7	1,0	-8	-5	-9	-15
Сингапур	2,06	0,3	0,8	0,9	0,8	2	7	8	6
Специальный импорт	0,56	0,2	0,3	0,3	0,2	0	18	-7	12
Объединенные Арабские Эмираты[б,в]	2,05	0,6	0,5	0,7	0,8		15	15	
Норвегия	1,67	1,7	1,1	0,6	0,6	7	10	13	8
Китай[в]	1,54	0,1	0,0	0,6	0,6	7	6	5	8
Саудовская Аравия[в]	1,03	1,6	0,7	0,4	0,4		6	13	
Вышеупомянутые 1 5	250,61	—	—	93,7	93,0	—	—	—	—

[а] Включая значительные поставки из обрабатывающих областей.
[б] Включая сметные предположения Секретариата.
в 2003 вместо 2004.
[г] Цена импорта указана на условиях франко-борт (FOB).

Источник: WTO, 2005.

Таблица 1.4 (окончание). Ведущие экспортеры и импортеры одежды, 2004 год

РАСТУЩЕЕ ВЛИЯНИЕ КИТАЯ НА МИРОВЫЕ ТЕКСТИЛЬНЫЕ И ШВЕЙНЫЕ РЫНКИ

В Китае насчитывается приблизительно 40 тыс. текстильных и швейных производственных предприятий и 24 тыс. текстильных фабрик с 19 млн работников текстильного и швейного производств, прогнозируемым темпом роста от 17 % в год и постоянно увеличивающейся производительностью *(WTO,* 2004, 2005; *World Bank Report,* 2005). Объем китайского импорта одежды в Великобританию достиг £ 1,7 млрд в 2002 году. Ожидалось, что к 2005 году рост достигнет £ 2,8 млрд, когда одежда, изготовленная в Китае, составит 20 % всей продаваемой одежды в Великобритании. Китай произвел 20 млрд единиц одежды в 2002 году — достаточное количество, чтобы у каждого жителя на планете было четыре предмета гардероба из этой страны. Китай имел положительный

внешнеторговый баланс в области текстиля и одежды в размере $ 54,6 млрд, из них $ 50,4 млрд приходилось на одежду и $ 4,2 млрд — на текстиль. Вероятно, не стоит удивляться тому, что страна с самым большим процентом занятости в соответствующих отраслях занимает главенствующее положение в такой трудоемкой отрасли, как швейная промышленность.Простая экономика труда, основанная на спросе и предложении, может привести нас подобному итогу. Экспорт китайской одежды в США составил $ 9 млрд в 1990 году, $ 25 млрд в 1995-м,а к концу 2005-го, согласно прогнозам, этот показатель должен был достичь $ 70 млрд. Такое ускорение роста подкрепляется прекращением действия системы квот в соответствии с МФА*. Либерализация торговли также приведет к снижению цен на 46 % на товары рынка США и на 42 % — в ЕС, способствуя тенденции к дальнейшему уменьшению розничных цен. Последние 20 лет экономика Китая быстро развивалась, но средний доход по-прежнему составляет лишь 1/25 дохода во Франции, и более 100 млн человек живут в полной нищете согласно сведениям *Oxfam* (Оксфордского комитета помощи голодающим) *(Oxfam,* 2005).В соответствии с данными Международной организации труда (МОТ) (ILO 2005), стоимость экспорта китайской одежды достигла в 2004 году $ 61,62 млрд, тогда как импорт тканей, сырья и ткацкого оборудования из других стран составил $ 24,02 млрд. Китай — третий в мире по величине импортер текстиля после ЕС и США; текстильная промышленность страны — крупнейший мировой потребитель хлопка-сырца. Китай также является одним из ведущих мировых импортеров шерсти (220 тыс. тонн в 2004 году), ткацкого оборудования и запасных частей (общая стоимость импорта в 2004 году составила $ 4,48 млрд, из которых 43,1 % ($ 1,95 млрд) приходится на долю ЕС).

ОЖИДАЕМЫЙ РОСТ ДОЛИ ИНДИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

Индия также получает выгоду от отмены МФА и, согласно данным ВТО, может к 2010 году увеличить свою долю в мировых продажах текстиля с 3 до 15 % . В текстильной промышленности Индии занято 35 млн человек, ее продукция составляет почти четверть индийского экспорта. Будущее воздействие либерализации торговли можно показать на примере отчета одной компании *(Matrix)* об ожидаемом к 2010 году росте товарооборота с$17 млн до 60 млн, что немного ниже ожиданий от индийского сектора в целом, но тем не менее это значительный рост. Прогнозируется, что экспорт индийского хлопка с $12 млрд *в* 2005 году возрастет приблизительно до $ 40 млрд в 2010-м. Местные эксперты критически относятся к оптимистическим оценкам и указывают на угрожающее укрепление доминирующей позиции Китая на мировых рынках. Соглашаясь с прогнозами относительно ожидаемого дальнейшего роста, они в то же время приводят доводы в пользу существования реального потенциала Индии для развития возможности материально-технического обеспечения, что позволит ей соперничать с Китаем. Это требует значительных государственных инвестиций в развитие автомобильных дорог, железнодорожных путей и другой транспортной инфраструктуры. Пакистан, Египет и Турция тоже извлекут выгоду из ожидаемого роста экспорта хлопка вследствие прекращения действия МФА.

На долю текстильной и швейной промышленности приходится 14 % от общего объема производства промышленной продукции в стране и около 30 % от общего экспорта. Эти отрасли занимают вторую позицию после сельского хозяйства по предоставлению наибольшего числа рабочих мест. Специалисты предсказывают, что окончание действия квот приведет к увеличению текущих 4 % доли Индии в мировой торговле в данной отрасли и созданию более 1 млн рабочих мест в период с 2005 по 2010 год. Складывается сложная ситуация. Индия зарегистрировала увеличение экспорта текстиля на 28 % в период с января по март 2005 года по сравнению с тем же периодом в 2004 году (ILO 2005).

МФА 1974-1994

Тридцатилетний период, предшествовавший введению в 1974 году МФА, определялся ГАТТ. Первоначально переговоры о ГАТТ, направленном помочь восстановлению экономики всех стран после Второй мировой войны, велись на Бреттон -Вудской встрече в 1944 году. Уругвайский Раунд положил конец 20-летнему соглашению о квотах на текстиль и одежду, принятых в двустороннем порядке и определяемых правилами МФА. Соглашение МФА предусматривало применение выборочных количественных ограничений, когда неожиданный рост импорта отдельных товаров наносил или угрожал нанести серьезный ущерб промышленности страны-импортера. МФА стало существенным

исключением из основных правил, регулирующих в частности использование принципа недискриминации. 1 января 1995 года ВТО заменила его Соглашением по текстилю и одежде (СТО), обеспечивающим переходный процесс к окончательному устранению квот к 1 января 2005 года).

СТО ВТО 1995-2004

ВТО заявила, что «СТО — это переходный документ, ключевыми элементами которого являются:

1. перечень, на который распространяется его действие (в основном касается пряжи, тканей, готовых текстильных изделий и одежды);
2. программа последовательного приведения торговли указанной текстильной и швейной продукцией в соответствие с правилами ГАТТ в редакции 1994 года;
3. процесс либерализации с целью постепенного увеличения существующих квот (пока они не будут отменены) путем ежегодного увеличения темпов роста на каждой стадии;
4. специальный механизм защиты отечественных производителей в случае серьезного ущерба или его угрозы во время переходного периода;
5. создание Органа по мониторингу текстильных товаров *(TMB* контролирующего выполнение соглашения и обеспечивающего точное исполнение правил;
6. остальные положения СТО, касающиеся правил по обходу и распоряжению квотами, трактовки ограничений и обязательств по соглашениям ВТО или применимых процедур, которые выходят за рамки МФА».

Перечень товаров, приведенный в «Приложении к СТО», охватывает всю продукцию, импорт которой регулируется МФА или на которую распространяются квоты, аналогичные МФА, по меньшей мере в одной стране-импортере. МФА предоставило телеоаффективные методы (то есть правила), которые должны соблюдаться в этот период международными

Стадия	Процент товаров, подпадающих под ГАТТ (включая включая отмену некоторых квот)	Процент товаров, подпадающих под ГАТТ отмену некоторых квот)
Стадия 1:	**16**	**6,96**
1 января 1995 года (до 31 декабря 1997 года)	**(минимум, за основу взят импорт 1990 года)**	**в год**
Стадия 2:	**17**	**8,7**
1 января 1998 года (до 31 декабря 2001 года)	**18**	**в год** **11,05**
Стадия 3:		**в год**
1 января 2002 года (до 31 декабря 2004 года)	**49**	**Квот больше нет**
Стадия 4:	**(максимум)**	
1 января 2005 года		

(а) Полная интеграция в ГАТТ (и окончательная отмена квот);

(б) СТО прекращает действие.

Формулы роста импорта при квотах были следующими:

***0,1 У. темп роста* — до 1995 года на первой стадии; 0,25 X *темп роста на стадии 1* — на второй стадии; 0,27 х *темп роста на стадии 2* — на третьей стадии.**

***Источник:WTO*, 2005.**

Таблица 1.5. План освобождения текстильной и швейной продукции от импортных квот

рынками торговли текстилем и одеждой. Однако стороны, занимающиеся производственной деятельностью, постоянно их обходили (умышленно и неумышленно), что случается, в принципе, со всеми правилами. Когда страна-производитель исчерпывала свои квоты, продукцию часто перевозили в страны с наличием избыточных квот лишь для того, чтобы обойти правила МФА (а позже — СТО), что является примером основного экономического аргумента против политики протекционизма — частой причины экономической неэффективности и неэкономного использования дефицитных ресурсов. Таблица 1.5 демонстрирует, насколько комплексным было соглашение по переходу от МФА к отмене квот по текстилю и одежде в течение 10-летнего периода; в ней представлен план отказа от квот по импорту текстильной и швейной продукции и возвращения к принципам ГАТТ, а также намеченные темпы роста оставшихся квот.

Приведенный пример основан на широко используемом 6 %-м годовом уровне роста прежнего Взаимного фонда реформ *(MFRA).* На практике уровни, отраженные в МФА. менялись в зависимости от товара.

На рисунке 1.1 показаны страны-экспортеры, больше всего подвергнувшиеся влиянию импортных квот, установленных США, ЕС и Канадой. Показатель влияния квот был задуман, чтобы измерить степень максимального использования квоты страной и проследить, какое их количество применялось к каждой стране. Китай более всего подвержен отрицательному влиянию квот. Экспорт одежды Республики Корея также в значительной степени ограничивался импортными квотами, за ней следуют другие ведущие экспортеры из Гонконга, Китая и стран Южной и Юго-Восточной Азии. Другими экспортерами, подвергавшимися влиянию (в порядке убывания), были: Таиланд (11-е место), Малайзия

(12-е место), Тайвань, Китай (13-е место), Шри-Ланка (16-е место), Турция (18-е место) и Камбоджа (20-е место).

Несмотря на ограничения квот, экспорт одежды вырос с 1997 по 2004 год в среднем на 5,9 %. Средний темп роста в текстильной промышленности в тот же период составил 3 %. Сейчас на развивающиеся страны приходится половина мирового экспорта текстиля и почти три четверти мирового экспорта одежды.

СВОБОДНАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОТИВ СПРАВЕДЛИВОЙ ТОРГОВЛИ

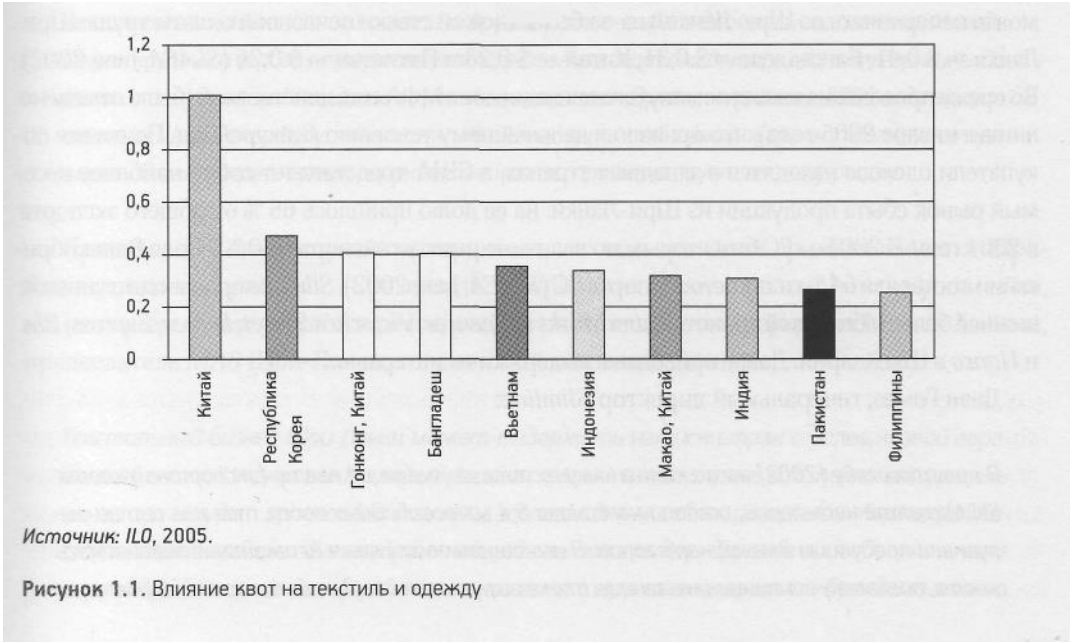
Современные понятия свободной торговли навеяны дебатами Адама Смита в «Исследовании о природе и причине богатства народов» *(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,* 1 776). Некоторые читатели могут удивиться, почему я упоминаю труд, написанный более 230 лет тому назад, в дискуссии о современных международных модных рынках. Немного терпения: вскоре вы сами убедитесь, что именно эти рассуждения оказали сильное влияние на наши представления об идее свободной торговли. Свободная торговля — это могущественная концепция, в высокой степени политизированная и оказывающая сильное воздействие на процесс структурирования рынка в современном обществе, а также влияющая на модели поведения покупателей и продавцов. Производители текстиля и готовой одежды, ретейлеры, конечные потребители и государственные органы тесно взаимодействуют, подчиняясь законам экономического поведения, изученным и описанным Смитом *(Adam Smith Wealth of Nations,* 1993). Соответственно, образ мыслей и модели поведения становятся структурой, общественной деятельностью и социальным поведением. Это — концепция *habitus,* на которую ссылался Бурдье *(Jenkins,* 2002).

Свободная торговля — это по существу система торговли без пошлин, квот и экспортных субсидий. До введения свободной торговли в XVIII веке в Великобритании была принята система, называемая *меркантилизмом.* Она защищала определенные товары от системы открытой торговли, способной нанести ущерб отдельным продавцам. Сторонниками меркантилизма часто оказывались купцы, заинтересованные в развитии собственного благосостояния, но важнейшим доводом была простая цель — обеспечить превышение экспорта над импортом и, соответственно, благоприятный торговый баланс. Поддержание этого баланса требовало вмешательства правительства через систему тарифов и квот. Целью была гарантия экономического роста *(Barber,* 1967).

Современные рассуждения вертятся вокруг свободной торговли, но действия остаются меркантилистскими. Например, ВТО отвечает за управление международной торговой системой и, следовательно, обязана соответствующим образом обеспечивать отмену торговых ограничений. Цель такой управляемой системы — защитить интересы всех

Десять стран, наиболее ограниченных квотами на текстиль и одежду, 2004 г (показано влияние квоты)

Одежда



Источник: ILO, 2005.

Рисунок 1.1. Влияние квот на текстиль и одежду

участвующих сторон. Однако между странами-участницами ведутся многочисленные споры о квотах, тарифах и других мерах защиты.

Нормы ВТО на практике: пример из жизни

Следующий пример взят из моего собственного исследования. Эпизод, представленный в нем, демонстрирует, как даже самые жесткие правила можно сделать гибкими. Данному утверждению свидетельствует интервью с господином Даэном Гомезом, генеральным директором *Slimline* — ведущего производителя одежды в Шри-Ланке, имевшего в 2002 году в штате 3 200 рабочих. *Slimline* находится в Паннале, что в двух часах езды от столицы Шри-Ланки Коломбо. Группа островов Ган, упоминаемых в эпизоде, — бывшая база военно-воздушных сил (ВВС) Великобритании — находится на юге Мальдивского архипелага, примерно в 1 120 км от Панналы. Во время проводившегося исследования МФА определило особые правила и нормы на количество экспорта швейной продукции из Шри-Ланки. Система квот МФА, принятая ГАТТ в 19 74 году и позже замененная ВТО, была разработана для поддержания ряда развивающихся стран-экспортеров и гарантировала им доступ на внешний рынок, несмотря на жесткую конкуренцию более успешных производителей, контролируемых квотами. Шри-Ланке были выделены квоты на одежду, разрешающие экспортировать эту продукцию на рынки развитых стран. Такое распределение квот оказало значительное влияние на развитие промышленности, возросшей с нулевого уровня в 1979 году до почти 50 % всего объема промышленных товаров, произведенных в 2001 году *(Central Bank of Sri Lanka,* 2001). Однако трудоемкая швейная отрасль столкнулась с усилившейся конкуренцией, в особенности со стороны тех стран, которые могли соперничать со Шри-Ланкой из-за более низкой ставки почасовой оплаты труда: Шри-Ланка - $ 0,41, Бангладеш - $ 0,31, Китай - $ 0,28 и Пакистан - $ 0,26 *(SLAEA,* June 2002). Во время проведения вышеупомянутого исследования МФА еще действовало (было отменено лишь в январе 2005 года), что привело к дальнейшему усилению конкуренции. Почти все покупатели одежды находятся в западных странах, а США представляет собой наиболее весомый рынок сбыта продукции из Шри-

Ланки: на ее долю пришлось 65 % от общего экспорта в 2001 году. В 2001 -м ЕС был вторым по величине рынком экспорта (30 %). Доля Великобритании составила 64 % от общего экспорта ЕС *(SLAEA,* June 2002). *Slimline* производит женское нижнее белье и бельевой трикотаж для *Marks & Spencer, Victoria's Secret, Lemer, Express, Bhs* и *Hanго* в Швейцарии. Далее приведены выдержки из интервью. Даэн Гомез, генеральный директор *Slimline:*

В прошлом году [2002] наши компании-участницы, имеющие квоту (экспортная квота МФА) в этой категории, отдали нам около 8,4 млн свободных квот, так как они не выпускали продукцию данной категории. В нынешнем году у меня неожиданно закончилась квота, поскольку компании-участницы тоже выпускали одежду в категории 652 (женское белье), но я об этом не знал и предполагал, что нашей квоты хватит для выполнения заказов. Так мы действовали всегда, не обмениваясь сведениями.К июню я неожиданно понял, что не получу помощь от других компаний-участниц, поскольку им требовались квоты в таком же количестве. На товарном складе зависла продукция на $ 3 млн, мне необходимо сшить 2,4 млн трусиков, а у меня нет квоты... Я бы оказался в крайне затруднительном положении, если бы мне пришлось пойти к заказчику и сообщить ему, что имеется необходимое сырье, но нет квоты на производство. Можно было бы и завод закрыть. Нависшая угроза побудила меня выступить перед 3 200 сотрудниками компании. Неделей ранее я летал на Мальдивы, на остров Ган, где у нас было еще одно предприятие с линией 'по выпуску одежды. Рядом с ними находился пустующий завод другой швейной компании из Шри-Ланки. Все складывалось идеально. Предприятие было безупречным. Работали кондиционеры, и в целом условия оказались приемлемыми. Вернувшись, я был вынужден рассказать сотрудникам о том, что произошло (о квоте и последствиях), и описал добропорядочным сингальцам (работникам) текущую ситуацию: мне нужны 300 добровольцев, готовых полететь на остров Ган и работать в течение года, чтобы добиться цели (преодолеть ограничение квоты). Сразу же тысяча человек вызвались поехать — потому что люди в нашей культуре достаточно решительны и готовы принять вызов. Мы отправили 350 [производственных] станков: каждой девушке — по станку. Как у солдата должно быть свое ружье, так и в нашем случае нужны были станки, наш рабочий инструмент. Работников и оборудование загрузили в самолет и отправили на остров Ган. И тогда я понял, что угроза превратилась в возможность. У меня появился реальный шанс произвести на Гане товар, не облагаемый квотой, в огромном количестве для того же покупателя. Я бы сказал, что все встающие на вашем пути вызовы необходимо превращать в возможности и обсуждать их с клиентом. Позже некоторые из моих коллег поехали в другие уголки мира и добились желаемого. Иногда страх неудачи и угроза потери покупателя заставляют вас делать то, о чем вы никогда раньше и не думали. Выходите за рамки привычного. Думаю, что после 2005 года многие жители Шри-Ланки будут мыслить и действовать глобально, иначе их столкнут в пропасть. В настоящее время ограничение квоты препятствует нашему росту.

Приведенный выше случай подчеркивает, что цель швейной промышленности Шри-Ланки, помимо прибыли, — развивать и укреплять связи с западными закупщиками, и в основном путем уступок и реагирования на спрос. Это подчеркивает Махеш Амалин, председатель *MAS* Шри-Ланки, холдинговой компании *Slimline:*

Текстильный бизнес Шри-Ланки может выдержать натиск стран с более низкой заработной платой, таких как Китай и Бразилия, только в том случае, если поднимет уровень качества и будет производить лучшие товары для мировых розничных торговцев. Состязание в скорости с Бангладеш в надежде потопить друг друга не приведет ни к чему хорошему. Завязать долгосрочные отношения с крупными мировыми брендами можно только производя товары все более и более высокого качества и при этом улучшая условия труда. Розничные компании требуют не только

более выгодных цен и высокого качества, но и лучших условий для работников. Промышленники Шри-Ланки должны налаживать связи с западными розничными торговцами, чтобы уцелеть, и вопрос о стандартах предприятия и соответствии техническим условиям будет задан одним из первых. Они вынуждены об этом спрашивать, поскольку тот же вопрос задают их клиенты.

Следовательно, единая цель (по телеологии) швейного производства — соблюдение технологических требований и адаптация. Это можно связать с экономической зависимостью от дохода, получаемого от реализации выпущенной в Шри-Ланке одежды. Экспорт швейной продукции приносит Шри-Ланке наибольший доход, а швейная индустрия этой страны, в которой занято более 300 тыс. производственных рабочих, обладает самой высокой долей участия в формировании внутреннего валового продукта *(SLAEA,* June 2002). Однако склонность и способность к сотрудничеству с западными компаниями, к адаптации и соблюдению соответствующих норм производства — не просто уникальная характеристика швейного бизнеса, диктуемая экономической необходимостью. Все основывается на культуре и сформировавшей ее истории. У государства Шри-Ланка, до 1972 года известного как Цейлон, долгая история колониального правления португальцами, голландцами и британцами: начиная с XVI века и до получения независимости в 1948 году. Таким образом, швейный бизнес в Шри-Ланке отличают общепринятые традиции или стиль адаптации и умения безукоризненно соблюдать зарубежные обычаи и требования, что обусловлено культурно-историческими корнями. Добровольное желание огромного количества рабочих выполнить поручение на Мальдивах также нельзя связывать только лишь с экономическими соображениями. Не стоит забывать о первостепенном положении семьи, рода или общины и преобладании коллективного интереса над личным — составляющей многих азиатских культур *(Hofstede,* 2001), в особенности в господствующем буддистском сообществе Шри-Ланки. Весь кейс с более подробными комментариями описан в книге Хайнса и Занделя (H*ines,* 2006).

ФЕНОМЕН ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Термин «глобализация» был введен для обозначения способов объединения рынков по всему миру и географического перемещения полюсов производства в целях удовлетворения мировых потребителей. Такова тенденция. Не стоит предполагать, что мы уже дошли до цели, вернее, что в нынешней мировой экономической системе существуют распознаваемые тенденции, формирующие новые модели экономического поведения, которые можно объединить одним понятием глобализации. Различные авторы давали всевозможные определения термину, включая утверждения, что речь идет об основной характеристике человеческого общества в начале XXI века *(Beynon,* 2000) и что она играет главную роль в организации и понимании мира *(Mattelart,* 2000). Другие определяли глобализацию как систему влиятельных отношений, действий и технологий, характеризующих и формирующих современный мир *(Schirato,* 2003). Конвергенция — тенденция, наблюдаемая в поведении потребителей, эволюции рынков, товаров и общества, — отражает только один аспект глобализации. Однако возможен и другой вариант развития событий — увеличение дивергенции.

Приблизительно 20 % населения мира живет в нищете. По определению Всемирного банка, это люди, живущие меньше чем на $ 1 в день. Сторонники глобализации подчеркивают ее преимущества, выражают оптимизм и видят в ней кульминацию революционных структурных изменений. Скептики настроены более пессимистично и видят в ней эволюционные изменения, продолжение тенденции колониальной экспансии, пик которой пришелся на период с 1870 по 1914 год. Действительно, некоторые толкователи считают концеп-

цию невмешательства в глобализацию не более чем либеральной рыночной идеологией, отрицающей возможность истощения ресурсов *(Gray,* 2002). Основные экономические доводы такого подхода заключаются в том, что новая технология и механизм цен обеспечат нас ресурсами в достаточном количестве. Как говорится, нужда — мать изобретения: как только истощится один ресурс, технология благодаря нововведениям обеспечит его своевременную замену альтернативными ресурсами для достижения той же цели. Соответственно, науке придается первостепенное значение. Теперь очевидно, почему Великобритания и правительства других западных стран уделяют большое внимание развитию программы научных исследований. Например, стратегия развития альтернативных источников энергии, с одной стороны, сосредоточивается на сохранении стабилизации и вкладе в научные исследования, а с другой — предлагает подходящие альтернативы. Утверждение Шумейкера: «Одно из губительных заблуждений нашего времени — убежденность в том, что «проблема производства» решена» — хорошо это выражает *(Schumaker,* 1993).

Идея международной торговли не нова. Мы участвуем в ней с тех пор, как человек научился ходить, — еще до развития национальных государств в нашем современном представлении. - Шелковый путь» с Востока на Запад — ранний пример пути поставок, по которому товары **IB** места производства (Китая) перевозились в места их продаж (рынки Европы).

СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ, ИНФОРМАЦИЯ И ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ БРЕНДЫ

Компании, стремящиеся добиться лидерства на выбранных ими рынках, формируют конкурентную рыночную среду во всем мире. Они стремятся усилить влияние бренда, чтобы выйти за пределы локального внутреннего рынка, и им необходимо лучше понимать потребности покупателей, чтобы удовлетворять их запросы. Такие компании разрабатывают действенные информационные системы, предоставляющие их владельцу (владельцам) обширную базу данных, которая позволяет сегментировать рыночные бренды и организовывать мероприятия по целевому продвижению товара. Товарные инновации и творческий подход, как в использовании рычагов для продвижения бренда, так и в распространении огромного количества информации, имеющейся в распоряжении владельцев мировых брендов, побуждают обладателей последних думать по-новому о своем бизнесе и существующей конкуренции. Наличие активов более не считается столь же важным, как наличие покупателей. Это мнение подтверждают новейшие тенденции в реорганизации компаний и передаче многих функциональных и традиционных видов деятельности (считавшихся ранее необходимыми для процветания организации) третьей стороне. Для управления потребительским спросом и продвижением бренда необходимы рациональные и эффективные каналы поставок. Электронная коммерция содействует управлению взаимоотношениями с клиентами. Деятельность отдела обработки документации больше направлена на удовлетворение запросов клиентов и исполнение программы маркетинга, важного для будущего организации. Организации в большей степени сосредоточиваются на создании стоимости, нежели на краткосрочной прибыли. Важно создать цепочку ценностей, поскольку рынок, маркетинговые процессы, сеть поставщиков и их деятельность по всему миру начинают интегрироваться через электронную связь в сложную цепь, приводящую в движение по сети элементы продукта, готовые изделия и информацию в надежде удовлетворить потребительский спрос. Для достижения этой цели требуются другие стратегии, так как время ускоряется, а расстояния сокращаются *(Cairncross,* 1998). Стратегически использование Интернета предоставляет возможности для объединения целого комплекса ресурсов в одну цепочку: от концепции дизайна изделия до его поставки непосредственно в магазин, а затем — и конечному потребителю. Рынок и рыночные возможности могут быть как локальными, так и всеобщими. Организации будут укреплять

ценность бренда, управляя сетями; этой цели можно добиться, пользуясь глобальными информационными системами в любой точке мира.

Диккен считает, что текстильная и швейная промышленность первыми в обрабатывающей индустрии приобрели всемирное значение и больше всего распространились в развитых и развивающихся странах.

> *Действительно, глобальные изменения в текстильной и швейной промышленности иллюстрируют многие из трудноразрешимых вопросов,* с *которыми сегодня сталкивается мировая экономика, в особенности напряженные торговые отношения между экономически развитыми и развивающимися странами. Эти изменения продолжают вызывать значительные политические разногласия (Dicken, 1998:283).*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В контексте главных развивающихся стратегических возможностей Гошал и Бартлетт *(Goshal,* 1998:18) ссылаются на многонациональные, интернациональные и глобальные компании. Многонациональные компании формируют устойчивое присутствие на местных рынках благодаря чуткому восприятию национальных различий и способности быстро на них реагировать. Международные компании используют знания и умения головной компании, распространяясь и адаптируясь во всем мире, в то время как глобальные компании формируют преимущества в затратах благодаря централизованным операциям глобального масштаба. Бурные экономические условия 1970-х и 1980-х годов вызвали поток отчетов, исследований и рекомендаций менеджерам с предлагаемыми предписаниями о более успешном управлении бизнесом в условиях «новой» глобальной обстановки. Как отмечают Гошал и Бартлетт (Goshal, 1998: 21), глобализация стала термином, которому требовалось найти определение. Термину давали разные объяснения и придавали новые значения. В одной из статей в Newsweek менеджерам давался совет по реорганизации и рационализации работы предприятий посредством предложения стандартных товаров по всему миру и управления операциями из головного офиса — метод, которым Япония пользовалась годами (Newsweek, 1986). Однако многих менеджеров и ученых такая формула стандартизации, рационализации и централизации не убедила. Подобная стратегия действительно подошла некоторым японским компаниям, но для других она в той же степени оказалась бесполезной. Гошал и Бартлетт (Goshal, 1998: 22) приводят ряд примеров провала рассматриваемой стратегии в таких японских компаниях, как NEC и Као, тогда как некоторые компании в Европе и США добились успеха, намеренно отказавшись следовать установленным формулам (Unilever, Ericsson и Procter & Gamble).

Поиск универсальных формул заменили разработкой приемлемых. Важными считались основное стратегическое условие бизнеса и развитие стратегических возможностей, соответствующих данному условию. Тем не менее силы глобальных изменений по-разному действуют на различные отрасли промышленности, а любой анализ глобальной стратегии и компании должен начинаться с понимания того, где размещено производство.

Леви (Levy, 1995: 353) предлагает следующее экономическое определение глобализации:

Экономисты рассматривают глобализацию как растущую интернационализацию производства, распределения и продажи товаров и услуг.

Говиндарайан и Гапта (Govindarajan, 1998: 3) предлагают несколько вариантов определения глобализации, а на уровне отдельно взятой страны дают ей следующее определение:

Степень взаимосвязанности экономики страны и всего остального мира.

Они называют основные, по их мнению, признаки, определяющие глобализацию производства:

а объем зарубежной торговли в рамках промышленности в соотношении с общим объемом произведенной продукции во всем мире;
б объем зарубежных инвестиций в соотношении с общим капиталом, вложенным в промышленность;
в пропорция доходов от производства компаний, ведущих конкуренцию во всех основных регионах.

В этом отношении текстильная и швейная промышленность набрали бы много очков по всем критериям. Вышесказанное станет понятнее по мере разъяснения сути главы. Диккен (Dicken, 1998: 5) рассматривает глобализацию скорее как комплекс взаимосвязанных процессов, нежели как результат, и, подходя к ней как к процессу, указывает на важное различие между интернационализацией и глобализацией:
Суть процессов интернационализации заключается в простом распространении экономической деятельности за пределами государственных границ. По сути, это количественный процесс, ведущий к расширению географии экономической деятельности. Процессы глобализации качественно отличаются от процессов интернационализации, поскольку охватывают не только географическое расширение экономической деятельности за пределами государственных границ, но и, что еще важнее, функциональную интеграцию подобной деятельности, распространенной во всем мире.

ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА РЕСУРСЫ

Сам феномен глобализации возник как следствие конкурентного давления, приведшего изготовителей текстиля и одежды к бесконечным поискам путей снижения издержек производства, во-первых, путем увеличения производительности часто внутри одной компании или группы компаний, связанных непрерывным каналом поставок. Во-вторых, поиск менее дорогостоящих источников снабжения вынуждает переносить производство и контролирующие его подразделения в офшоры по всему миру, где: а) условия более выгодные, чем на внутреннем рынке, и б) будет продаваться и потребляться продукция. Часто подобные глобальные перемещения оказывают разрушительное влияние на национальные рынки, поскольку теряются рабочие места на производстве, падает объем капиталовложений и ухудшается торговый баланс. Объем капиталовложений падает не только из-за нарушения производственной сферы, но и в какой-то степени из-за компаний, которые остаются заложниками спада производства, так как инвесторы и правительства не хотят идти на неизбежный финансовый и политический риск при инвестициях, которые потребуются в будущем. Спад объема инвестиций — это последствие субъективной нарастающей неопределенности.
Что касается розничной торговли, то в «психологии» крупных розничных сетей прочно утвердилось убеждение, что компанию необходимо увеличивать. Масштабность розничных компаний при насыщенности на внутреннем рынке подталкивает их к развитию за пределами государственных границ. Среди крупных игроков розничного рынка это вопрос кто первым придет в будущее, кто фактически способен занять доминирующую долю рынка. Крупные розничные компании обладают огромной платежеспособностью и в состоянии добиться экономии от масштаба всей своей деятельности, в том числе и экономии от совмещения в существующих и создающихся каналах поставок. Глобализация распознается не только в экономических изменениях, но и в культурных и социальных переменах, ускоренных быстрой связью и транспортными инфраструктурами. С объединением рынков изменилось поведение потребителя. Модели поведения потребителей меняют не сами покупатели, а профессиональные закупщики и производители в сфере розничной торговли, оказывающие огромное влияние на выбор и

предпочтения потребителей. Например, дизайнеры, специалисты, определяющие ассортимент, принимающие решения о закупках и о том, какие товары поставить, а какие заменить, парадоксально ограничивают выбор потребителя. Использование интегрированного маркетингового подхода — обязательное условие для достижения потребительской удовлетворенности. Структуры и стратегии развития каналов поставок зависят от моделей потребительского спроса, установленных благодаря исследованию рынка и маркетинговой информации. Каналы поставок в сущности логически взаимосвязаны с каналами спроса.

Феномен глобализации, условия, которые его вызвали и которые формируют структуры, стратегии и последствия, пожалуй, прослеживаются в текстильной и швейной промышленности очевиднее, нежели во многих других отраслях. Потребительские рынки от Манчестера до Маньчжурии и поставщики от Сингапура до Сакраменто подчиняются феномену глобальных сил и глобальных изменений. Вот почему так увлекательно изучать fashion-рынок и fashion-маркетинг.

Текстильная и швейная индустрии и интернациональны, и глобальны по своей природе. Очевидно, что эти отрасли подходят под любое существующее определение глобализации. Теперь давайте сосредоточим внимание на Великобритании в рамках глобального рынка и прежде всего рассмотрим, какое определение мы даем рынку и как это влияет на то, что мы о нем знаем.

ДАЕМ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКУ

Коды стандартной промышленной классификации (коды СПК, SIC codes) используются Министерством торговли и промышленности Великобритании для определения области действия отрасли. Это делается исходя из характеристики продукции.

Коды СПК были повторно сформулированы в 1992 году, что затруднило возможность статистических сравнений с более ранними периодами в связи с объединением или перегруппировкой некоторых кодов. SIC(92) 18 охватывает различные отрасли, составляющие швейную промышленность Великобритании (DTI, 1998).

Производственные компании стремятся специализироваться в какой-то одной сфере: мужской, женской, детской одежды, трикотажа, дамского белья, «уличной» моды, стильной одежды или аксессуаров (шарфы, галстуки, шляпы и перчатки). Такие коды СПК, используемые правительством Великобритании, важны и представляют собой механизм сбора статистики и информации об отраслевых объединениях. Для сбора точных статистических данных нужно относиться серьезно к определению типов организаций, составляющих группу.

В зарубежных странах также существуют подобные механизмы сбора статистических данных в рассматриваемых нами отраслях. Торговые организации тоже занимаются сбором статистических данных о работе промышленности и пользуются правительственными данными. Например, Британская ассоциация швейной промышленности (BCIA), Национальный центр текстиля США, Американская ассоциация производителей одежды и Корейская федерация текстильной промышленности — лишь некоторые из большого количества таких организаций.

Статистические данные помогают сравнить различные конкурирующие страны, хотя нужно быть очень осторожными при сравнении подобного с подобным. Как уже говорилось, могут возникнуть трудности в сопоставлении данных разных периодов, когда меняются классификационные коды. Не менее сложно проводить сравнения между странами и регионами мира, когда отличаются классификации компаний промышленности. Все еще более усложняется при использовании разных методов получения статистических данных, так как результаты оценок становятся менее точными.

КРУПНЫЕ РОЗНИЧНЫЕ КОМПАНИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ТОРГОВЛЮ

Fortune 500 ежегодно публикует список ведущих корпораций.
В 2004 году крупнейшей корпорацией Соединенных Штатов была сеть магазинов Wal-Mart Stores с годовым оборотом в $ 288,189 млрд, что на 9,6 % выше, чем в 2003 году (когда она тоже была крупнейшей корпорацией Соединенных Штатов); ее годовая прибыль составила более $ 10,267 млрд. Компания имеет 3 500 магазинов только в США, и в каждом из них работают 500 человек. В каждом магазине постоянно меняющийся перечень товаров включает не менее 100 тыс. наименований, товар доставляется со 110 оптовых баз 6 300 грузовыми автомобилями, преодолевающими более 1 млрд километров в год.
Wal-Mart упомянута как сеть магазинов смешанных товаров, то есть в них продается смешанный ассортимент одежды, еды и товаров для дома. Тем не менее компания является
лидером в показателях объемов продаж одежды и оборота в розничных ценах в США. Ближайшими конкурентами в этой категории являются: Target ($ 49,934 млрд) — 27-е место, Sears-Roebuck ($ 36,099 млрд) - 45-е место и JCPenney ($ 25,678 млрд) - 74-е. Чтобы помочь лучше представить гигантский размер компании, скажем о том, что Nordstrum (S 7,131 млрд) и SAKS ($ 6,437 млрд) занимают 294-е и 320-е места соответственно.
Fortune 500 выделяет также и самые быстрорастущие отрасли на основании увеличения дохода и прибыли. Швейная отрасль занимала в этом списке 32-е место по росту дохода и 19-е по росту прибыли. В списке лучшей рентабельности инвестиций через 5 и 10 лет одежда занимала 12-е и 6-е места соответственно. Стоит отметить, что Asda- Wal-Mart — холдинг Wal-Mart в Великобритании — стал крупнейшим розничным торговцем одежды в стране по объему продаж, сместив с первого места компанию Marks & Spencer, по-прежнему удерживающую главенствующую позицию по обороту в розничных ценах. Объем продаж одежды в Великобритании в 2003 и 2004 годах отражен в таблице 1.6.

Розничная продажа	2003	2004
Все розничные продажи, млн £	212293	221 807
Ежегодный % изменения	2,4	4,5
Общий объем продаж непродовольственных товаров, млн £	112332	117434
Ежегодный % изменения	1,5	4,5
Продажа одежды специализированными магазинами, млн £	27464	28792
Ежегодный % изменения	5,4	4,8
% от всех розничных продаж	12,94	12,98
% от непродовольственных розничных продаж	24,45	24,52

Источник: адаптировано из CSO IrMintel, 2005.

Таблица 1.6, Объем продаж в Великобритании в 2003 и 2004 годах

В 2004 году продажи одежды составили 12,98 % от общих розничных продаж и 24,52 % от непродовольственных розничных продаж, а объем розничных продаж в секторе одежды — около $ 40 млрд. Эту информацию можно изложить по-другому: немного больше товарооборота Sears-Roebuck и немного ниже товарооборота Target в списке розничных компаний в Fortune 500. Если всю швейную промышленность Великобритании представить в виде некой группы розничных компаний, то она бы заняла примерно 35-е место в списке крупных корпораций США. Общий объем продаж промышленных предприятий Великобритании равняется около 14 % товарооборота Wal-Mart за один финансовый год.
В 2000 году все потребительские расходы Великобритании составили £ 603 млрд, из

которых на долю одежды выпало 5,15 %. Общая сумма выручки от продажи одежды составила £ 31 млрд. В 2004 году сумма продаж одежды достигла £ 36,96 млрд, а все потребительские расходы поднялись до £ 726 млрд, то есть теперь сумма продаж одежды равнялась 5,09 % всех потребительских расходов. Сумма розничных продаж поднялась от £ 186,65 млрд в 2000 году до £ 221,81 млрд в 2004-м, уровень продажи одежды был стабильным и пропорционально составил 16,6 % в течение того же периода. Стоит отметить, что в 2004 году сумма продаж обуви — £ 5,95 млн, а общая стоимость продаж одежды и обуви — приблизительно £37 млрд.
В таблице 1.7 показано относительное падение цен на одежду и обувь за 10-летний период с 1995 по 2004 год на фоне подъема цен на все остальные товары: по сравнению с базисным 1996 годом все цены
поднялись на 11,2 %, тогда как на одежду и обувь упали на 25,3 %.

Год	Индекс всех цен	Индекс цен на одежду и обувь
1995	97,6	103,3
1996	100,0	100,0
1997	101,8	97,5
1998	103,4	93,8
7999	104,8	88,8
2000	105,6	82,3
2001	106,9	76,2
2002	108,3	70,7
2003	109,8	68,0
2004	111,2	64,7

Источник: «Предпочтения потребителя», CSO, 2005.
Таблица 1.7. Относительное падение цен на одежду и обувь с 1995 по 2004 год

СТРУКТУРА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

В Великобритании существует ряд различных форматов розничной торговли модными товарами. Относительная важность этих форматов проиллюстрирована данными в таблице 1.8. Отметим наиболее знаменательные факты:
а крупные сети магазинов одежды сохранили свою долю рынка, равную примерно 18 % от объемов продаж;
б магазины-дискаунтеры занимают самый крупный сегмент продаж одежды в размере 24 %;
в что еще важнее — самым быстрорастущим источником продаж оказались супермаркеты, обошедшие в 2005 году крупные сети магазинов одежды и занявшие второе место после дисконтных магазинов.

Формат розничной торговли	2003	2004	2005
Крупные торговые сети	17,1	17,8	17,6
Независимые магазины одежды	4,5	4,3	4,3
Неспециализированные магазины	19,1	17,6	16,7
Универсальные магазины	5,0	4,7	4,6
Товары почтой	5,3	4,7	4,2
Дисконтные магазины / C&C	23,7	24,2	23,3
Спортивные магазины	4,8	4,8	4,9

Супермаркеты	14,3	15,9	19,4
Другие	6,2	6,0	5,0
	100,0	100,0	100,0

Источник: Hines, 2006. Из сводных данных.

Таблица 1.8. Доли общего объема розничных продаж одежды — товарооборот, %

Последствия произошедших изменений значительны: в 2005 году совокупный объем продаж супермаркетов и дисконтных магазинов составил 43 % от общего объема продаж. Можно предложить ряд альтернативных и вполне убедительных объяснений. Например, неужели для потребителя цена теперь важнее моды? Не исключено, что в рамках ожидания покупателей так оно и есть. Может, потребители просто надеются увидеть продукцию, которая стоит уплаченных за нее денег, а магазины распродаж и супермаркеты соответствуют этим ожиданиям. Альтернативный вариант: возможно, дисконтные магазины и супермаркеты конкурируют не только в цене, но и отвечают запросам потребителей, предоставляя модную одежду по более доступным ценам, — благодаря силе розничной торговли добиваются экономии в закупках, что в дальнейшем частично отражается на покупателях. Каким бы ни было объяснение, оно оказывает сильное воздействие на другие форматы продаж, которые ведут конкурентную борьбу, и особенно — товары почтой, универсальные и неспециализированные магазины.

РАЗМЕР РОЗНИЧНОГО РЫНКА И ДОЛИ РЫНКА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

В таблице 1.9 перечислены наиболее влиятельные в показателях доли рынка ретейлеров одежды в Великобритании.

Указанные в таблице компании Филиппа Грина в 2005 году занимали 7,9 % рынка. Империя одежды Грина по стоимости превосходит три ведущие сети супермаркетов вместе взятые, почти все универсальные магазины и примерно 75 % таких ведущих розничных магазинов одежды, как Marks & Spencer. Супермаркеты представляют собой интересное явление развития рынка за последние пять лет. После первого издания этой книги они увеличили свою долю на рынке. Все крупные супермаркеты разработали успешные бренды одежды: Asda, являющаяся ныне частью Wal-Mart, распространяет одежду лейбла George, Tesco — Cherokee, а Sainsbury — Ти. Примечательно, что по сравнению с Asda и Tesco менее крупный Sainsbury не только удвоил долю рынка в стоимостном выражении, но и развивается в два раза быстрее вышеозначенных супермаркетов. Однако интересно что и Tesco, и Asda-Wal-Mart в свою очередь развиваются быстрее, чем любая другая компания в розничной торговле одеждой по объемным показателям: за период с 2003 по 2005 год объем доли Asda на рынке вырос с 7,1 до 9,2 %, Tesco — с 4,1 до 7 %.

Ретейлеры	2003	2004	2005	2004 год в сравнении с 2005-м
Монобрендовые магазины	27,3	29,0	29,2	0,2
Dorothy Perkins	1,5	1,5	1,3	-0,2
Evans	1,3	1,2	1,1	-0,1
Burtons	1,3	1,1	1,0	-0,1
Topman/Topshop	1,6	1,7	1,8	0,1
New Look	2,2	2,0	2,1	0,1
Next	4,8	5,4	6,1	0,7
The Gap	0,9	1,1	0,9	-0,2
River Island	1,1	1,2	1,3	0,1
Независимые магазины одежды	10,1	9,4	10,1	0,7
Неспециализированные магазины	18,1	17,6	16,8	-0,8
Bhs	2,9	2,8	2,7	-0,1
Littlewoods	1,6	1,3	1,3	0,0
Marks G- Spencer	12,8	12,7	12,2	-0,5
Woolworth	0,8	0,8	0,7	-0,1
Универсальные магазины	8,8	8,4	8,7	0,3
Debenhams	3,5	3,7	3,8	0,1
House ofFraser	1,6	1,2	1,3	0,1
John Lewis	0,9	0,9	1,1	0,2
Общая доля рынка	64,3	64,4	64,8	0,4
Товары почтой	7,8	7,0	6,6	-0,4
Дисконтные магазины / CG-C	11,2	11,5	11,2	-0,3
Bon Marche	0,8	0,9	0,8	-0,1
Peacocks	1,0	1,1	1,1	0,0
Primark	1,5	1,7	1,7	0,0
TKMaxx	1,0	1,2	1,4	0,2
Matalan	3,6	3,6	3,4	-0,2
Спортивные магазины	7,6	7,3	7,4	0,1
Супермаркеты	5,1	5,7	6,6	0,9
Asda	3,1	3,3	3,6	0,3
Tesco	1,4	1,8	2,2	0,4
Sainsburys	0,2	0,3	0,4	0,1
Общая доля рынка	31,7	31,5	31,8	0,3

РАСПРОСТРАНЕНИЕ МОДЫ НА СУПЕРМАРКЕТЫ

За последние пять лет на рынке Великобритании появилась новая важная тенденция — феномен моды на супермаркеты. Что способствовало этому?
Ранее считалось, что в супермаркете можно купить одежду первой необходимости: там продавались носки, нижнее белье, ограниченный выбор рубашек, футболок, повседневных женских маек, джинсов марки самого супермаркета и ограниченный ассортимент

детской одежды (часто с целью занять отдельные ниши, например back to school — «снова в школу»). Со времени первого издания настоящей книги в 2001 году обстановка в розничной торговле одеждой изменилась: супермаркеты монополизировали пока небольшую, но заметно и существенно возрастающую долю рынка, забрав ее у традиционных магазинов одежды. Три основных участника ухватились за возможность воспользоваться усиливающейся модой на супермаркеты, включая аксессуары (украшения, сумки, перчатки, шляпы и обувь): Asda, Tesco и Sainsbury (в порядке возрастания) вложили инвестиции в поиски способов заработать больше денег, обслуживая то же количество потребителей. В то время как магазины на главной торговой улице сражались за умы покупателей, делая акцент на бренде и его развитии, те в свою очередь стали интересоваться возможностью «обмануть моду», покупая немного дорогих вещей и смешивая их с более дешевыми — быстро выходящими из моды и купленными по низким стандартным ценам. Потребители XXI века не считают для себя зазорным приобретать модные вещи в супермаркете: они замечают сниженные цены и любят выгодные покупки. Меж тем «модники» и снобы в моде не до конца исчезли; всегда найдутся те, кто не желает приобретать товары в супермаркете или по крайней мере быть замеченным за этим занятием. Возможно, второй из вышеназванных мотивов важнее первого. В таблицах 1.10 и 1.11 ясно прослеживается очевидный факт: супермаркеты увеличивают долю в показателях объема продаж намного быстрее, чем долю в стоимостных показателях, и это значит, что они продают больше за меньшее, предлагая хорошие цены потребителю.

Доля супермаркетов на рынке одежды в объемах продаж значительно увеличилась с 2003 по 2005 год: Tesco - более чем на 70 %, Asda-Wal-Mart- на 30 %, Sainsbury - на 1 %. Общий объем продаж ряда небольших супермаркетов составил около 2 %. В стоимостных показателях супермаркеты составили в 2005 году около 7 % рынка — показатель увеличился на 2 % по сравнению с 2003 годом. Укрепление позиций супермаркетов как крупных конкурентов на рынке одежды нанесло значительный ущерб некоторым влиятельным брендам с главной торговой улицы, таким как Gap, Evans, Burtons и Dorothy Perkins', был остановлен рост некоторых дисконтных магазинов. Matalan, Bon Marche и в меньшей степени Primark ощутили холодный ветер конкуренции со стороны супермаркетов в отдельных категориях. Marks & Spencer, Woolworths, Littlewoods и C&A также уступили позиции развивающимся супермаркетам по некоторым аспектам, а C&A и Littlewoods вообще ушли с рынка розничной торговли одеждой в Великобритании в 2002 и 2003 годах. Не имели успеха при появлении моды на супермаркеты и независимые магазины розничной торговли.

Супермаркеты сумели по-новому посмотреть на возможность извлечь пользу из сложившейся базы клиентов и принялись за дело с той же результативностью, с какой занимаются закупками и поставками большинства других товаров.

В Великобритании средний возраст клиента супермаркета, покупающего женскую одежду, — от 35 до 55 лет, но это не означает, что людей младшего или старшего возраста следует исключать из списка. За последние годы выявилась еще одна важная тенденция — понятие «воспринимаемый возраст», в противовес календарному. Люди старше 50 лет часто воспринимают себя намного младше, и это влияет на их покупательское поведение. Еще 20—30 лет назад никто и предположить не мог, что мамы станут покупать для себя модную одежду вместе с дочерьми, а сегодня это уже очевидный факт. Как и изменившиеся предпочтения более активных пожилых людей, смело покупающих повседневную одежду для отпуска и различных мероприятий, в которых охотно принимают участие. Произошедшие перемены в поведении потребителей не остались незамеченными закупщиками и продавцами супермаркетов, которые всегда ищут новые способы заполнить постоянно

Супермаркет	2003	2004	2005
Asda	7,1	7,6	9,2
Tesco	4,1	5,3	7,0
Sainsburys	1,0	1,0	1,0
Всего	12,2	13,9	17,2
Другие супермаркеты	2,1	2,0	2,2
Все супермаркеты	ИЗ	15,9	19,4

Таблица 1.10. Относительное падение цен на одежду и обувь с 1995 по 2004 год.

Супермаркет	2003	2004	2005
Asda	3,1	3,4	3,7
Tesco	1,4	2,0	2,3
Sainsburys	0,2	0,3	0,3
Всего	4,7	5,7	6,3
Другие супермаркеты	0,4	0,3	0,3
Все супермаркеты	5,1	6,0	6,6

Источник: TNS.

Таблица 1.11. Доля супермаркета на рынке одежды (% стоимостного показателя)

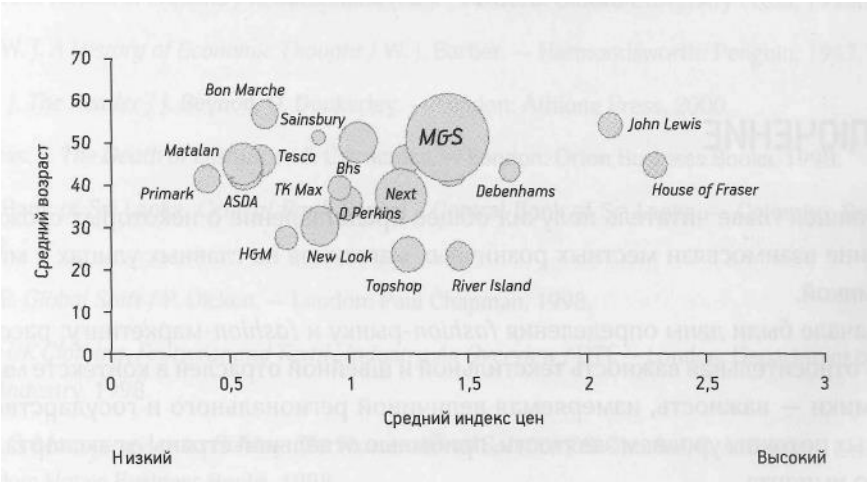
Ретейлеры	2003	2004	2005	2004 год в сравнении с 2005-м
Монобрендовые магазины	27,3	29,0	29,2	0,2
Dorothy Perkins	1,5	1,5	1,3	-0,2
Evans	1,3	1,2	1,1	-0,1
Burtons	1,3	1,1	1,0	-0,1
Topman/Topshop	1,6	1,7	1,8	0,1
New Look	2,2	2,0	2,1	0,1
Next	4,8	5,4	6,1	0,7
The Gap	0,9	1,1	0,9	-0,2
River Island	1,1	1,2	1,3	0,1
Независимые магазины одежды	10,1	9,4	10,1	0,7
Неспециализированные магазины	18,1	17,6	16,8	-0,8
Bhs	2,9	2,8	2,7	-0,1
Littlewoods	1,6	1,3	1,3	0,0
Marks G- Spencer	12,8	12,7	12,2	-0,5
Woolworth	0,8	0,8	0,7	-0,1
Универсальные магазины	8,8	8,4	8,7	0,3
Debenhams	3,5	3,7	3,8	0,1
House ofFraser	1,6	1,2	1,3	0,1
John Lewis	0,9	0,9	1,1	0,2
Общая доля рынка	64,3	64,4	64,8	0,4
Товары почтой	7,8	7,0	6,6	-0,4
Дисконтные магазины / CG-C	11,2	11,5	11,2	-0,3
Bon Marche	0,8	0,9	0,8	-0,1
Peacocks	1,0	1,1	1,1	0,0
Primark	1,5	1,7	1,7	0,0
TKMaxx	1,0	1,2	1,4	0,2

Matalan	3,6	3,6	3,4	-0,2
Спортивные магазины	7,6	7,3	7,4	0,1
Супермаркеты	5,1	5,7	6,6	0,9
Asda	3,1	3,3	3,6	0,3
Tesco	1,4	1,8	2,2	0,4
Sainsburys	0,2	0,3	0,4	0,1
Общая доля рынка	31,7	31,5	31,8	0,3

Источник: TN5, 2005 (данные за 52 недели до 9 января).
Таблица 1.9. Доля рынка в процентном отношении к продажной стоимости,

увеличивающиеся торговые пространства непищевым ассортиментом с высоким потенциалом ожидаемой прибыльности.
На рисунке 1.2 изображена схема среднего возраста покупателей в розничном отделе женской одежды в Великобритании и стандартные средние цены. Согласно полученным статистическим данным, покупателями в John Lewis являются в основном люди в возрасте от 50 до 60 лет, а средний индекс цен выражается показателем менее 2,1; в H&M средний возраст покупателей немного меньше 30, средний индекс цен — около 0,7. На основании приведенных данных можно составить определенные шаблоны. Такого типа информация используется для сегментирования рынка модных товаров для проведения целевых маркетинговых коммуникаций.
В настоящем разделе было дано общее представление о розничной торговле в секторе одежды в Великобритании и показана ее взаимосвязь с мировыми рынками через стратегии закупок и поставок, которые используют крупные ретейлеры. Те же темы будут рассматриваться более подробно и в двух последующих главах. Однако нужно кратко изучить еще один фактор — влияние отмены ограничений квот на стратегии глобальных поставок.
До отмены ограничений квоты СТО в январе 2005 года на закупки одежды в основном влияли квоты в стране поставщика, а наличие сырья рассматривалось как второстепенный

Возраст и установление цены на женскую одежду



Источник: Hines, 2006.
Рисунок 1.2. Средний возраст и установление стандартной цены

вопрос. Теперь, когда квоты отменены, значимость таких факторов, как наличие сырья и способность страны перерабатывать его в продукцию, существенно возрастет. Вертикально интегрированное производство текстиля и одежды обеспечит компаниям и странам, экспортирующим одежду, важное сравнительное преимущество.
Чтобы заинтересованные страны или предприятия смогли развивать внутреннее или международное сотрудничество, способное увеличить эффективность канала поставок и отвечать требованиям быстрого реагирования, вертикальная интеграция должна быть

либо реальной, либо фактической. Темпы рынка ускоряются благодаря активному распространению схемы полного пакета услуг по закупкам, которая обычно включает все стадии: первоначальная концепция — развитие продукта — доставка готовой продукции. Предприимчивые компании, занимающиеся организацией поставок и снабжением и имеющие полное представление о закупках, создают новые глобальные системы поставок. Эти организации хотят управлять всеми операциями, в точности как новаторы Ли и Фанг. По существу, байер обращается к оператору, предоставляющему полный пакет услуг, и тот находит подходящих поставщиков (сырье, детали, изделия, материально-техническое обеспечение, проверка качества, предпродажные услуги, включая маркировку и упаковку) в соответствии с ценой, качеством и возможностями. Байеру нужно просто связаться с одной организацией, которая работает в формате комплексного плана по закупкам, а та уже берет на себя проблемы координирования разных поставщиков.

В результате наметившейся тенденции некоторые крупные ретейлеры и торговые марки уже заявили о резком снижении числа снабжающих их стран и партнеров. Например, Gap, производящая закупки в 50 странах, отметила, что в будущем сможет выбирать поставщиков более свободно и осторожно, развивая с
ними сотрудничество и обращая особое внимание на развитие условий труда (ILO, 2005).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей главе читатель получил общее представление о некоторых сложностях и глубине взаимосвязи местных розничных магазинов на главных улицах с мировой экономикой.

В начале были даны определения fashion-рынку и fashion-маркетингу; рассматривалась относительная важность текстильной и швейной отраслей в контексте мировой экономики — важность, измеряемая величиной регионального и государственного торговых потоков, уровнем занятости, прибылью отдельной страны от экспорта и стоимостью импорта.

Затем мы перешли к изучению влияния Китая с его феноменальной способностью производить текстиль и одежду. Темп роста Китая как ведущего экспортера вызывает беспокойство у многих других стран-изготовителей, ранее защищенных квотами, а теперь оказавшихся втянутыми в жесткую борьбу за мировые рынки. Индия также занимает очень важное место на рынке.

Мы обстоятельно обсудили исчезновение рынка, регулируемого правилами ВТО. Был приведен пример, подтверждающий общеизвестную истину, которая оказалась справедливой и в отношении интересующей нас области изучения: нет такого правила, которое нельзя было бы обойти.

Мы подробно обсудили феномен глобализации, привели разные точки зрения различных специалистов на концепцию глобализации. Затем была изучена взаимосвязь глобальной экономики с внутренней экономикой Великобритании в секторе розничной торговли.

Мы выделили отдельные тенденции, появившиеся после выхода первого издания книги, такие, например, как возникновение моды на супермаркеты и их растущее значение.

В заключение была установлена связь с темой глобальных закупок и тенденцией к развитию глобальной сети снабжения. Важно, что эти сети все больше и больше управляются организациями с так называемым комплексным планом по закупкам (занимающимися привлечением внешних ресурсов).

В следующей главе будут обсуждаться стратегии каналов поставок, структуры и отношения в нашем взаимосвязанном мире.

ИСТОЧНИКИ

Adam Smith Wealth of Nations / K. Sutherland (ed.). — Oxford: Oxford University Press, 1993. Barber, W. J. A History of Economic Thought / W. J. Barber. — Harmondsworth: Penguin, 1967. Beynon, j. The Reader /}. Beynon, D. Dunkerley. — London: Athlone Press, 2000. Cairncross, F. The Death of'Distance /' F. Cairncross. — London: Orion Business Books, 1998.
Central Bank of Sri Lanka. Central Bank Report / Central Bank of Sri Lanka. — Colombo: Sri Lanka, 2001.
Dicken, P. Global Shift/ P. Dicken. - London: Paul Chapman, 1998.
DTI. The UK Clothing, Footwear and Textile Industry An Overview / DTI. — London: Department of Trade and Industry, 1998.
Ghoshal, S. Managing Across Borders The Transnational Solution / S. Ghoshal, C. A. Bartlett. — London: Random House Business Books, 1998.
Govindarajan, V. Setting a course for the new global landscape / V. Govindarajan, A. Gupta // Financial Times. - 1998. - January 30. - Section 1. - P. 35.
Gray, J. False Dawn: The Delusions of Global Capitalism / J. Gray. — 2nd edition. — London: Granta, 2002.
Hines, T. Notions of practice: the case of the Sri Lanka Textile industry / T. Hines, M. Zundel // The Second Organization Studies Summer Workshop: Return to Practice: Understanding Organization As It Happens. — Mykonos, 2006.
Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / G. Hofstede. - 2nd edition. - Thousand Oaks: CA, Sage, 2001.
ILO. Promoting Fair Globalization in Textiles and Clothing in a PostMFA Environment/ ILO. — Geneva: ILO, 2005.
ILO. Global Employment Trends. — Geneva: ILO, 2006.
Jenkins, R. Pierre Bourdieu / R. Jenkins. — Revised Edition. — London: Routledge, 2002.
Levy, B. Globalization and regionalisation: toward the shaping of a tripolar world economy? / B. Levy // The International Executive. — 1995. — July-August. — 37(4), 34971.
Mattelart, A. Networking the World 1794-2000 / A. Mattelart. - Minneapolis WIN: University of Minnesota Press, 2000.
Newsweek. Rebuilding Corporate Empires: A New Global Formula //Newsweek. — 1986. — April 14.
Oxfam. Press Release EC decision to block Chinese clothing is bad for development Oxfam press release, 6 April, 2005.
Schirato, T. Understanding Globalization j T. Schirato, J. Webb. — London: Sage, 2003.
Schumaker, E. F. Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered / E. F. Schumaker. — 2nd edition. — London: Vintage, 1993.
SLAEA. Five Year Strategy for the Sri Lankan Apparel Industry / SLAEA. - Colombo; Sri Lanka: Sri Lankan Apparel Export Association, 2002.
TNS. Supermarket Clothing Statistics / TNS. — London: TNS, 2005. World Bank Report. Annual Report / WTO. - New York: World Bank, 2005. WTO. International Trade Statistics / WTO. — New York: WTO, 2004. WTO. International Trade Statistics / WTO. — New York: WTO, 2005.

ГЛАВА 2

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И ВЗАИМОСВЯЗИ В СИСТЕМЕ ПОСТАВОК

Тони Хайнс

«Управление цепочками поставок играет решающую роль в современном fashion-бизнесе» (Hines, 200lb). Возможно, сегодня даже более решающую, чем в 2001 году, когда вышло первое издание этой книги.

В этой главе исследуются стратегии управления, структуры и взаимосвязи в системе поставок. Данные вопросы рассматриваются в контексте международного fashion-бизнеса, а их анализ осуществляется с точки зрения концепций управления цепочками поставок. Целью настоящего исследования является достижение лучшего понимания процесса развития индустрии моды со времени первого издания этой книги (Hines, 2001 a; 2001b), в которой освещался вопрос глобализации систем поставок. Соответственно, центральным объектом нашего пристального внимания являются цепочки поставок, и именно с истории управления ими — истории, уходящей своими корнями в операционный менеджмент, производственную экономику, — и начинается данная глава.

Далее рассматривается вопрос появления концепций цепочек поставок в рамках маркетинга и стратегического менеджмента: вместе эти дисциплины оказывали и продолжают оказывать взаимное влияние на современные взгляды и концепции систем поставок и сетей снабжения.

По сути, стратегии цепочек поставок — феномен относительно новый: ранее в философии менеджмента изучению данного вопроса не уделялось должного внимания. Сегодня это уже неотъемлемая часть менеджмента организационных систем; более того, это явление выходит за рамки отдельно взятой организации. Структура цепочки — важный элемент поддержания стратегий. Распространенные ранее в литературе по стратегическому менеджменту споры о том, что первично — стратегия или структура, так же насущны сегодня в контексте цепочек поставок, как и приблизительно 50 лет назад (Chandler, 1962).

Например, если цель стратегии — достижение гибкости снабжения, то какую структуру цепочки поставок следовало бы предпочесть?

При разработке стратегий и развитии поддерживающих их соответствующих структур обнаруживается важность их взаимосвязи.

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

Термин «управление цепочками поставок» впервые был употреблен в начале 1980-х годов для описания согласованного компанией круга действий по закупке материалов и управлению запасами (Oliver, 1982). Первоначально термин относился к внутренним действиям компании, направленным на поиск поставщиков и закупки, управление внутренними запасами и доставку товаров заказчикам (Macbeth, 1990), а позже стал рассматриваться и в более широком контексте (Harland, 1995). Однако вскоре такой подход сочли неправильным, поскольку в реальности управление запасами подразумевает не только систему поставок в пределах компании-закупщика, но также

распространяется и на поставщиков, и на поставщиков самих поставщиков (Christopher, 1992). Итак, было установлено, что существует несколько уровней поставщиков и, более того, у компании может быть заказчик, имеющий других заказчиков, а товар, поставляемый ими, включается в состав другой продукции или каким-то способом комбинируется с другой продукцией для получения нового продукта.
В литературе встречаются четыре основных определения термина «управление цепочками поставок» (Harland, 1995).

1. Внутренняя цепочка поставок, объединяющая функциональные подразделения компании, вовлеченные в поток материалов и информации с момента их поступления на предприятие до момента выхода.
2. Управление двусторонними отношениями с непосредственными поставщиками.
3. Управление цепочкой взаимодействия компаний, состоящей из поставщика, поставщика этого поставщика, заказчика и заказчика этого заказчика и т. д.
4. Управление сетью взаимосвязанных бизнесов, вовлеченных в снабжение продукцией и услугами, необходимыми конечному потребителю. (Примечание: для описания этого явления в литературе также встречаются понятия «созвездие» и «звездная диаграмма».)

Сегодня широко используется следующее рабочее определение системы поставок:

Система поставок подразумевает все виды деятельности, связанные с движением и преобразованием товаров (продукции и услуг), начиная со стадии первоначальной разработки и закупки сырья и заканчивая доставкой конечному потребителю. Кроме того, в структуру цепочки поставок входят сопутствующие информационный и денежный потоки (Hines, 2004)
.
Развитие концепции управления цепочками поставок в ее сегодняшнем понимании можно рассматривать с разных точек зрения. Первый и самый ранний из современных подходов к управлению цепочками поставок отличается узкой направленностью — исключительно на повышение производительности компании. Второй является логическим продолжением первого — тоже фокусируется преимущественно на внутренней деятельности компаний и ориентируется на максимальную оптимизацию ее операционной составляющей. Третий подход, раскрытый в литературе о транспорте и дистрибуции, касается рационального перемещения товаров; сегодня он встречается в основном в книгах по логистике. Все три подхода к управлению цепочками поставок связаны эффективностью и поисками путей ее повышения. Недавно цепочки поставок стали рассматриваться как цепочки спроса, акцент сместился с поставщика на потребителя и его требования, и стало очевидным, что метафорический термин «сеть» и система словных обозначений с нелинейной перспективой подходят больше, нежели термин цепочка».
Сети поставок продолжали развиваться, все более и более усложняясь; в результате границы организаций стали менее дискретными и частично нивелировались Barney, 1999). Согласно предположениям некоторых специалистов, подобное стирание границ может означать, что конкуренция ведется уже не на уровне организаций, между цепочками поставок (Christopher, 1996). Функциональные до настоящего времени структуры оказались скорее историческими смирительными рубашками,нежели фактическими функциональными границами. Это привело к замедлению необходимого процесса развития внутри организаций и между ними, который является неотъемлемой составляющей успешной конкурентной борьбы в современной деловой среде (Slack, 2001)

Поставки как средство повышения производительности труда

Первоначально управление системой поставок фокусировалось на повышении

производительности отдельно взятых компаний. Соответствующее направление менеджмента как дисциплины развилось в признанный ныне «наукообразный менеджмент», впервые примененный на автомобильном заводе Ford в США (Taylor, 1911). В экономической литературе принято рассматривать компании как связанные системы, в рамках которых следует стремиться к максимальному увеличению производства продукции из входящих ресурсов. Такой подход позволяет говорить о производительности как о важном экономическом критерии деятельности предприятия. Нет необходимости анализировать логику рассуждения современного правительства, чтобы увидеть — в центре экономики Великобритании по-прежнему находится производительность, а значит, и компании, поддерживающие экономику (DT1, 1998; 2003; 2005). Именно к производительности имеет непосредственное отношение наблюдаемый рост интереса к качеству и конкурентоспособности товара и эффективности производства (Deming, 1986).

Поставки как часть операционного менеджмента

Развитие темы производительности находится в центре внимания многих книг по операционному менеджменту, посвященных цепочкам поставок. Немало написано об эффективности производственных процессов и о связанном с этим снижении запасов, наилучших результатов в управлении которыми, как отмечается, можно достичь при усовершенствовании производства.

Акцент на материально-производственных запасах: подъемы и спады

В 1960-х годах предвестником литературы о цепочках поставок, которая впоследствии будет посвящена воздействию спроса, оказалась работа Джея Форрестера. В ней исследуется влияние увеличения спроса на разных стадиях цепочки поставок и его возможное влияние на запасы (Forrester, 1961). Управление запасами было центральным элементом экономики и организации производства, управления производством и закупками. В большинстве организаций обрабатывающей промышленности материально-производственные запасы составляли существенную пропорцию их балансовой стоимости (50-60 % или более). Соответственно, тем предприятиям, которые добивались снижения издержек хранения товарно-материальных запасов, удавалось повысить свою конкурентоспособность (Jones, 1985). В книге под редакцией Викнера (Wikner, 1991) перечислены основные составляющие производственной политики, следование которой позволяет развить динамику цепочки поставок:

- точная настройка параметров существующей политики заказов;
- сокращение задержек в системе; л устранение звена дистрибуции;
- изменение правил принятия единоличных решений;
- оптимизация использования информационного потока в цепочке поставок.

Потенциальные трудности могут быть вызваны разнородностью ассортимента товаров, нестандартностью продукции, увеличением задержек в системе, большим количеством взаимосвязей в канале поставок, сложностью либо изменением правил принятия решений и плохим владением информацией по каким бы то ни было причинам (например: ее несвоевременность, слабая интеграция и ограниченность в общении). Кроме того, на сложность структуры цепочки способно повлиять (увеличить или уменьшить) и взаимодействие между любыми ее участниками.

Отдельно следует упомянуть еще об одном факторе из разряда «проблемных». Речь идет о непостоянстве объемов потребления, которое в принципе не составляет серьезной проблемы на товарной бирже, где совершается обмен стандартными товарами и предсказать спрос гораздо легче. Но все обстоит иначе на рынках, ключевым элементом спроса которых является мода. На таких рынках потребители часто отдают предпочтение нетиповой

и произведенной в малом количестве продукции. Согласитесь, что, учитывая непостоянство объемов спроса на модные товары, значительно легче предсказать спрос на некий стандартизированный товар, как например консервированная тушеная фасоль, нежели на определенную модель платья определенного цвета, к тому же определенного размера.
Таким образом, на рынках товаров массового производства с ограниченным ассортиментом, предлагаемым потребителю, проще предсказать динамику системы цепочки поставок (Hines, 2004).

Поставки как часть логистики

К концу 1980-х годов очевидную сфокусированность на производственных процессах превзошел растущий интерес к дистрибуции (Oliver, 1986). В начале 1990-х годов движение в этом направлении приобрело популярность. В рамках менеджмента управление цепочкой поставок затрагивало вопросы обеспечения эффективности и производительности предприятия, а также предложения на рынке посредством дистрибуции (Christopher, 1992; 1996).

Поставки как способ удовлетворения потребительского спроса

Только к середине 1990-х годов специалисты стали рассматривать цепочки поставок в контексте расширения рыночного спроса (Fisher, 1994). Тем не менее спустя 40 лет после появления первоисточника — труда Форрестера на эту тему — авторы по-прежнему уделяют внимание и теме динамики взаимодействий в цепочке поставок (Fransoo, 2000). Зачастую способность управлять цепочками поставок является той ключевой компетенцией организации, от которой зависит успешность в бизнесе. Существует немало примеров, подтверждающих справедливость данного утверждения. Возьмем, в частности, Amazon.com. Важнейшим аспектом развития этого относительно недавно созданного Интернет - ретейлера (его выживаемость на рынке и рост основаны на непрерывном техническом и организационном развитии, связанном с управлением Интернет -магазином и выполнением заказов покупателей) оказалось умение управлять отношениями с другими организациями, чьи ресурсы позволяли им выполнять рекламные обещания.
Произошедшее со временем смещение акцента в анализе управления цепочками поставок отражено в таблице 2.1

С (до 1990года)	По (с 1990 года)

Фокус преимущественно на внутренних процессах Производственные процессы (внутренняя производительность) Фокус на экономических операциях, сделках Функциональные процессы (философия ямы?) Экономическая целесообразность (на входе / на выходе) Физические процессы Качество товара (только крупное предприятие) Простые структуры (например, двухчастные структуры и связи) Традиционные линейные цепочки поставок Управление запасами	Фокус преимущественно на внешних процессах (двухчастные структуры, цепи, сети) Стратегии (фокус на внешних рынках) Фокус на отношениях (структуре) Интеграция Добавленная стоимость (на входе / на выходе) Финансовые, информационные и виртуальные процессы Качество обслуживания и принципы всеобщего качества Сложные структуры (например, сети) Автоматизированные цепочки поставок (цепочки образования стоимости) Информационно-справочная служба и отдел работы с клиентами

Источник: литература по закупкам и цепочкам поставок с 1930 года и до настоящего времени (Nines, 2004).
Таблица 2.1. Фокус анализа управления цепочками поставок

СТРАТЕГИИ ПОСТРОЕНИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Стратегии цепочек поставок либо направлены на снижение издержек и повышение эффективности компании, либо обращают основное внимание на изменения, способствующие улучшению обслуживания потребителя и созданию добавленной стоимости. Более подробное обсуждение стратегий канала поставок можно найти у Хайнса (Hines, 2004).

Стратегические решения в сорсинге

Сорсинг заключается в выборе поставщиков, планирование работы с которыми осуществляется на этапах разработки продукта, определения спецификаций, закупки, производства и доставки. Задержка на любой ступени процесса сорсинга влияет на эффективность функционирования цепочки поставок, в любом цикле которой первая стадия — сорсинг: он предшествует любым сделкам по закупке и является ее частью. Выбор поставщика и закупка — неотъемлемая часть любой стратегии в отношении системы поставок.
Удивительно, что в индустрии моды, оказавшей немалое влияние на управление цепочками поставок, прослеживается серьезная нехватка литературы по сорсингу. Тем не менее ретейлеры часто привлекают своих поставщиков к разработке и созданию новой продукции (Lui, 1996). Сорсинг в контексте моды непременно подразумевает очевидное влияние мирового рынка. Существует ряд теоретических подходов, которые рассматривают сорсинг в рамках международной торговли, прямых иностранных инвестиций (FDI), офшорного производства, стратегий и жизненных циклов продукта (Swamidass, 1993). Цепь образования стоимости также использовалась в качестве подхода к принятию решений в сорсинге (Kotabe, 1989). Однако ни одна из выше-

означенных теоретических моделей не объясняет в достаточной мере сложную природу современного сорсинга, проводимого ретейлерами индустрии моды. По мнению Луи и Макголдрика (Lui,1996: 13), в каждой новой теории должен рассматриваться такой аспект, как отличительные признаки товара. Ученые пришли к заключению, что сочетание фактора низких издержек и этих признаков товара предопределяет сорсинговые решения. Подобное утверждение свидетельствует о том, что Луи и Макголдрик попросту проигнорировали стратегии, связанные с концепцией быстрого реагирования (QR), но тем не менее точка зрения этих авторов в полной мере соответствует практике Великобритании, где определяющим фактором при выборе поставщика является себестоимость продукции. Мои исследования в данной области показывают, что даже когда при определенных обстоятельствах упоминаются другие аргументы, они оказываются второстепенными. Это особенно касается чувствительных к цене рынков. Рыночные условия диктуют правила, согласно которым либо дизайн продукции оставляет желать лучшего, либо покупатель не готов платить предложенную цену за дизайн. Например, между ретейлерами с главной торговой улицы, супермаркетами и приверженцами концепций дизайнерского влияния не первый год наблюдается противостояние, известное в сфере торговли как снижение цены. В отношении не модных товаров рыночные правила регулируются торговыми механизмами (например, цена определяется соотношением спроса и предложения). Однако современный парадокс рынков моды заключается в том, что модные товары необязательно стоят дорого. Это позволяет покупателям выбирать из предлагаемого им разнообразия видов модных товаров то, что соответствует их финансовым возможностям, вкусу, имиджу и образу жизни. Причем приобрести модные товары можно без труда не только в M&S, Next, Reiss, DKNY, Dolce and Gabbana, Gucci и Chanel, но и в Tesco, Sainsbury, Primark, Matalan и Asda. Покупатели не боятся смешивать и сочетать элементы гардероба (в данном случае вопрос о лояльности потребителя не рассматривается).

Так где же осуществлять сорсинг: на локальном или международном рынке?

Ответ на этот вопрос зависит от стратегии. Если ее цель состоит в достижении максимально низких затрат, вам нужно делать закупки у поставщика, способного посодействовать в этом. Вопрос — имеет ли значение, в какой части мира находится такой поставщик?

Пожалуй, если вы просто устанавливаете договорную цену, на которую поставщик согласен, и составляете графики поставок, обязательных к соблюдению, его географическая удаленность от вас не принципиальна. Тем не менее в подобной ситуации ваши отношения наверняка будут сопряжены с большей неопределенностью и повышенным риском. Например, не так-то просто добраться до поставщика, если тот находится за полмира от вас, а руководители завода не говорят на вашем родном языке и не придерживаются производственных принципов, которые соблюдает ваш местный поставщик (но от него вы отказались, поскольку сумели достичь — хоть и на бумаге — снижения стоимости). Не менее сложно будет предугадать перебои в поставках по причине забастовок, цунами, конфискации товара на таможне, споров о тарифах, несчастных случаев в открытом море, простоев и различного рода производственных проблем или преодолеть их последствия. Управлять делами на расстоянии всегда тяжелее, даже в век Интернета и современных систем передачи информации. Как сказал мне один руководитель предприятия, теперь действительно проще, быстрее и дешевле сообщать об ошибках, тем не менее по-прежнему требуется время на их исправление, потому что это предпочтительно осуществлять при личной встрече. Поэтому, возможно, фактор расстояния все же не стоит сбрасывать со счетов (Cairncross, 1998).

С другой стороны, если ваша стратегическая задача — отвечать требованиям потребителей и таким образом обеспечивать себе получение обоснованной прибыли, то,

вероятно, стоит предпочесть осуществление закупок на локальном рынке, а значит, и поставщиков искать ближе к рынку: это позволит быстрее реагировать на новые тенденции. Логика в данном случае заключается в следующем: высокие издержки компенсируются более коротким сроком выполнения нового заказа по причине значительно более быстрой поставки продукции. Следовательно, если время — важная составляющая процесса достижения конкурентного преимущества, было бы разумно пойти на компромисс. Вероятность возникновения различного рода вопросов снижается за счет регулярного общения с местным поставщиком. Поэтому установление подобных отношений может способствовать повышению вашей конкурентоспособности.

Однако на каждый из вышеприведенных доводов вы можете выдвинуть противоположный, но равноценный аргумент и оказаться правым, описывая конкретные обстоятельства. Вот почему вызывает сомнения коллективное принятие решений, практикуемое на многих розничных предприятиях. Предположим, что где-то, скажем, на бизнес-мероприятии или в дружеской компании в лондонском винном баре Corks, собирается группа примерно из 20 байеров. Нетрудно догадаться, что неминуемо зайдет речь о том, чем они занимаются, насколько хорошо идут дела, сколько они получают, как замечательно прошла последняя командировка во Вьетнам или Бангладеш и т. п. Между делом на таких встречах они могут проболтаться (хотя сам факт возможности подобного любым из них будет отрицаться), у кого они закупались, сколько заплатили, насколько плох или хорош тот или иной поставщик и с кем из них вовсе не стоит связываться. Многие ретейлеры говорят об уменьшении вложений в запасы с целью увеличения размера своей прибыли. Но почему никто не задумывается о возможности стать асом в своей области, стараясь лучше понять и максимально удовлетворить потребности своих клиентов? Никакой серьезной маркетинговой составляющей! Впрочем, описание их стратегии существует: уловить тенденцию, купить как можно дешевле и пытаться все успешно распродать. Но если все станут действовать таким же образом и ретейлеры с аналогичным продуктом заполонят главные улицы городов, то покупателю ничего другого не останется, как делать выбор на основе единственного критерия — цены. К сожалению, всеобщая приверженность инстинктивным методам снижения издержек и цены остается по-прежнему актуальной для большинства и влечет серьезные последствия для других заинтересованных сторон всего процесса: поставщиков, акционеров, а в конечном счете — и ретейлеров. Это призыв к изменению стратегии. Если отрасль моды предлагает перемены, то почему так много организаций розничной торговли не обращают внимания на очевидное широко распространенное заблуждение?

Теория айсберга издержек и возможностей

За последние 15 лет возросла популярность проведения сорсинга за границей, который рассматривается как один из способов снижения затрат. Однако при организации поиска поставщиков за рубежом не всегда учитываются ключевые для процесса принятия решений факторы. В результате подобной недальновидности многими остается незамеченным целый айсберг издержек (отдельные рассматриваются в моем исследовании 1998 года (Hines, 1998)), подводная часть которого включает ряд скрытых, часто осознанно игнорируемых затрат (что становится очевидным, если взглянуть со стороны). Но эти скрытые издержки порой оказываются значительными. Более того, нередко они вовсе утаиваются либо не фиксируются как единицы складского хранения (ECX). К издержкам такого рода (примеры некоторых выборочно показаны в приведенной ниже модели) относятся закупка и время менеджеров, потраченное на приобретение и мониторинг или на исправление ошибок. Еще большее значение имеют упущенные продажи по причине нарушений своевременности и комплектности поставок (из-за путаницы в размерах, стилях, цветах) — факторы, которые едва ли вообще когда-нибудь учитываются.

Закупки

Многие байеры модных товаров проводят длительное время в заграничных командировках в поисках новых товаров (что вполне объясняет, почему затраты для них так существенны) — по два и более месяцев в году. В расходы включают стоимость авиабилетов, телефонных звонков, гостиничные счета, затраты на проживание, не говоря уже о человеческом факторе, измеряемом разрушенными отношениями, одиночеством и усталостью, что неизбежно сказывается на текучести кадров. Кроме того, если сопоставить временные издержки с доходами от размещенных заказов, то порой затраты на снабжение оказываются чрезвычайно высокими, значительно превышающими указанную в счете-фактуре закупочную цену — вероятно, единственную из статей расходов, которая оценивается. Следовательно, затраты на осуществление закупок имеют все шансы так навсегда и остаться неучтенными в себестоимости товара. Как правило, подобные издержки относят к категории накладных расходов крупных организаций. Более того, такие затраты, если они вообще учитываются, чаще всего списываются на другую продукцию или произвольно распределяются среди товаров, к которым никакого отношения в принципе не имеют.

Время менеджера

Менеджеры тратят время на общение с поставщиками до, во время и после совершения покупки. Количество задействованных менеджеров и затраченного времени может быть значительным. На большинстве розничных предприятий имеются целые команды таких специалистов, координирующих сделки с поставщиками за границей. Группы менеджеров часто посещают производства с целью контроля и планирования технологического процесса, устранения проблем и повышения эффективности. Затраченное время также не всегда учитывается в себестоимости товаров, на которые был израсходован этот ресурс.

Цена упущенных возможностей

Безусловно, наиболее серьезной издержкой и, возможно, самой большой частью айсберга является цена упущенных возможностей продажи. Если товаров не оказывается в магазине в тот момент, когда покупатель желает их приобрести, продажа не состоится. Но не факт, что наконец прибывшие на ваш склад товары — пусть даже с самой низкой себестоимостью — спасут положение.

Согласно теории поведения, потребитель может заменить один товар другим, но на практике в рамках одного розничного магазина это не всегда возможно. Иногда заменой товара вы непреднамеренно способствуете росту продаж ваших конкурентов. В этой части айсберга закупка у иностранных поставщиков для вас невыгодна. Местные поставщики находятся ближе к вашему рынку, и даже если произойдет небольшая задержка в производстве, она совсем не обязательно приведет к несвоевременности или некомплектности поставки. А вот из-за задержки в производстве за границей, вероятнее всего, дата
отгрузки будет сорвана; могут потребоваться радикальные меры по осуществлению перевозки товаров авиатранспортом, значительно увеличивающие ваши издержки — те самые, которые не включаются в стандартную розничную цену. Как показывает практика, на доставку от дальневосточного поставщика требуется 8-12 недель, из Великобритании на это же уйдет 4-6 недель и примерно на неделю больше — из Марокко, Португалии, Египта и Восточной Европы.
На рисунке 2.1 изображен айсберг издержек, а также области, в которых поставщики Великобритании могли бы потенциально создать конкурентное преимущество: если издержки айсберга для поставщика из Великобритании менее существенны, чем для иностранного поставщика, то логично было бы предположить, что первый может

использовать сильные стороны, недоступные второму.
Теория айсберга предлагает несколько возможностей, позволяющих поставщикам с локальных рынков или из близлежащих стран добиться конкурентного преимущества перед более далеким иностранным поставщиком. В определенных обстоятельствах целесообразнее осуществлять закупки на локальном рынке, то есть — в своей стране. Однако не сам айсберг, а его размер определяет относительное преимущество: в некоторых случаях айсберг существует, но его недостаточная глубина не позволяет поставщику из Великобритании воспользоваться им. Чем прочнее отношения между поставщиком и ретейлером в Великобритании, тем менее вероятно появление крупного айсберга, которым может воспользоваться альтернативный поставщик, и наоборот.

Источник: © *Hines*, 1998.

Рисунок 2.1. Теория айсберга как теория сравнения затрат

Операционные издержки, как правило, представлены двумя основными составляющими (Clemens, 1993):

Операционные издержки = издержки координирования + операционный риск.

Издержки координирования связаны с обменом и передачей информации и ее использованием в процессе принятия решения. В частности, при принятии решений о поиске поставщиков и закупках это информация о товаре, цене, наличии на складе, проектных изменениях, погрузке и т. д.

Операционный риск — издержки, понесенные по причине уклонения других сторон от выполнения своих обязанностей, например в случае просрочек по доставке, низкого качества товара или поставки товара неверного количества, цвета или модели (табл. 2.2).

Издержки координирования	Издержки вследствие риска
Затраты на снабжение (информационные затраты, поиск поставщиков, управление)	Задержки / простои (неожиданные)
Время менеджеров, потраченное на улаживание конфликтов и ведение дел с поставщиком (помимо ожидаемых в связи с айсбергом издержек)	Издержки обмена валют (не предусмотрены в бюджете)
	Налоги — скрытые пошлины (не предусмотрены в бюджете)
	Незапланированные расходы на хранение товаров (помимо предусмотренных в бюджете)
	Затраты, необходимые по техническим требованиям
	Снижение цены
	Переработка и устранение дефектов после принятия товаров
	Изменение дизайна
	Альтернативные затраты потерянного сбыта вследствие других факторов риска, таких как: ■ задержки в получении товара; ■ более долгий период освоения продукции, чем планировалось; ■ неожиданное снижение цен по причине брака, например из-за ошибок на стадии разработки продукта

Источник:Hines, 2005.

Таблица 2.2, Операционные издержки

В литературе по операционным издержкам рассматриваются следующие три вопроса: 1) характер активов; 2) неопределенность; 3) рынки и иерархии (Grover, 2003).

Специфичность активов подразумевает, что они могли быть приобретены для определенного контракта и не подлежат передаче для осуществления других сделок. Например, поставщик может купить конкретный станок по пошиву одежды для конкретного ретейлера. и вне этого контракта данный станок не имеет никакой или почти никакой ценности.

На практике доводится сталкиваться с двумя типами неопределенности: по причине внешних факторов, например из-за изменений в технологии, вызывающих моральный износ оборудования, и неустойчивости спроса (объема и ассортимента), — которые могут быть спровоцированы изменениями тенденций в моде.
Наконец, рынки и иерархии рассматривают: 1) способность рынков координировать спрос и предложение; 2) вопросы управления. Например:

- Разумно ли рынок распределяет ресурсы в части «закупщик — поставщик»?
- Можно ли контролировать эти потоки вне зависимости от того, кто является владельцем цепочки создания стоимости?

Прежде чем мы приступим к рассмотрению двух вышеозначенных вопросов, необходимо подробнее ознакомиться с понятием «совокупная стоимость владения», так как непосредственно на нее и влияют
операционные издержки закупщика.

СОВОКУПНОСТАЯ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ

Совокупная стоимость владения (total cost of ownership, TCO) включает в себя три главных компонента:

стоимость до приобретения (сорсинг)

+ стоимость приобретения (закупка)

+
стоимость после приобретения
(расходы на хранение, дистрибуцию и, вероятно, (полное) списание со счета).

«Выбор поставщиков по такому критерию, как низкие издержки, а не низкие закупочные цены», важен при принятии любого решения (Kaplan, 1998). Закупочная цена — лишь одна из множества составляющих TCO. Иногда поставщик предлагает самую низкую цену, но при этом издержки сотрудничества с ним оказываются далеко не самыми низкими из возможных; причин возникновения подобных ситуаций множество. Недорогой поставщик — это тот поставщик, у которого совокупная стоимость владения продукта ниже, чем у конкурентов.

Каким образом поставщику удается добиться преимущества перед конкурентом, предлагающим товар по более низкой цене? Таких причин несколько:

• Поставщики, пользующиеся электронными системами обмена данными (electronic data interchange, EDI) через виртуальную частную сеть или интернет-системы, способны обеспечить обслуживание своих клиентов на более высоком уровне, при котором значительно облегчается процесс принятия решений ретейлерами (например, можно избежать издержек дефицита или затоваривания благодаря своевременному обмену упреждающей (двусторонней) информацией о спросе и предложении).
• Четкая и своевременная информация позволяет ретейлеру устанавливать более точные даты поставок и избегать упущенных продаж из-за несвоевременных поставок товаров на рынок.

• «Нулевой уровень дефектов» — модный термин в производстве, и особенно в автомобильной отрасли: именно здесь метод шести сигм стал использоваться как средство устранения дефектов, хотя в то же время ретейлеры имели ограниченное представление об этих концепциях и той потенциальной долгосрочной прибыли, которую они могли принести своей организации.

• Поставки «точно вовремя» снижают издержки на хранение запасов (складские расходы).

• С помощью управляемых поставщиком запасов (vendor managed inventory, VMI) можно увеличить эффективность использования системы для закупщиков, что позволит им регулировать свои запасы товаров в соответствии с потребностями покупателей. Что касается поставщиков, то они получают в результате более четкое представление о будущих заказах, а значит, и возможность эффективнее управлять потоком продукции и отвечать требованиям ретейлеров.

• Согласованное управление товарными категориями у поставщиков (например, юбки, топы и подходящие аксессуары доставляются в магазин одновременно). и Совместная разработка продукта может снизить издержки ретейлера и поставщика.

• Электронный обмен документами (electronic document exchange, EDE) сокращает время процесса (заказы на покупку, счета-фактуры, спецификации), благодаря чему, собственно, на эту систему и обратили внимание как ретейлеры, так и поставщики. EDE способствует заключению сделок на расстоянии.

• Электронный перевод средств увеличивает денежные потоки хороших поставщиков, побуждая их добиваться новых результатов в интересах ретейлеров.

В книге Кьерта и Марша, содержащей много ценных идей относительно рассматриваемой нами темы, было отмечено, что причина различий кроется в разнице между целями организации и целями отдельных топ-менеджеров (Cyert, 1963). Некоторые операционные издержки известны заранее, как например закупочная цена, но анализ затрагивает совершенно иные — те, о которых не известно до заключения сделки (например, в момент принятия решений по выбору поставщиков и закупкам). В таких ситуациях операционные издержки по сути являются издержками айсберга: ни его глубина (сколько единиц продукции покупать), ни ширина (по какой цене) не известны. Соответственно, точно не известны и операционные издержки.

$$Tc=Ic \quad (1)$$

где Tc — операционные издержки;
Ic — издержки айсберга при условии и только при условии, что издержки не были определены в момент принятия решения.

$$Ic=f(Cc.Rc). \quad (2)$$

где Ic — издержки айсберга;
f— функция;
Cc — издержки координирования;
Rc — издержки риска.

Сравнительный анализ издержек айсберга можно проводить после заключения сделок. Их можно считать частью ключевых критериев эффективности функционирования фирмы. Если эти издержки можно определить, их можно учитывать при последующем принятии сорсинговых решений для заключения контрактов.

Последствия и значение теории айсберга

Теория операционных издержек (transaction cost theory, TOT) полезна для определения фактических издержек айсберга. Ее использование может оказаться наиболее результативным при оценке рентабельности сотрудничества с определенными поставщиками и его влиянии на эффективность работы ретейлера. Предполагаемые операционные издержки не всегда известны, и, следовательно, теория айсберга менее пригодна для профессионалов в качестве подсказки решения при первом выборе поставщика. Однако модель айсберга позволяет сравнить экономическую целесообразность работы с разными поставщиками и на основе полученных результатов сделать очевидный выбор.

Концепции TCO расширяют диапазон применения TCT, определяют место TCT в парадигме TCO и тем самым помогают проанализировать и сравнить всю стоимость сделки с любым из поставщиков. Со временем TCO можно использовать в качестве критерия удачности выбора при оценке сорсинговых решений.

Время внедрения продукта на рынок

Термин «быстрое реагирование» (QR) был придуман в 1985 году Аланом Хантером, профессором Университета штата Северная Каролина для обозначения метода уменьшения времени отклика в канале поставки текстиля (Fernie, 1994). Первоначальная концептуализация Хантера была направлена на уменьшение времени реагирования поставщиков текстиля перед лицом жесткой ценовой конкуренции со стороны развивающихся стран. Со временем термин стал использоваться для обозначения метода уменьшения времени реакции с момента выбора ассортимента ретейлером до момента пополнения соответствующих запасов производителем. Таким образом, его значение расширилось: QR стало отражать способность к реакции всей цепи поставок одежды. Двенадцать лет спустя Ко и Кинкаде предложили свое определение термина: «QR — это бизнес-стратегия оптимизации потока информации и товаров между участниками цепочки поставок с целью

извлечения максимальной прибыли от работы с покупателями» (Ко, 1997). Ретейлеры должны применять различные технологии, чтобы добиться QR. Электронный кассовый аппарат (electronic point of sale, EPoS), штрихкоды и EDI относятся к элементам технологии быстрого реагирования (quick response technologies, QRT). Конечная цель ретейлера — обеспечить своих покупателей тем, что они хотят купить, тогда, когда они хотят это купить, и по цене, которая их привлечет и убедит сделать покупку. Ретейлеры и современная литература о розничной торговле ссылаются на метод результативной реакции потребителя (efficient consumer response, ECR), тогда как производители ссылаются на QR. Для ретейлеров важнейший аспект принятия решения о покупке — это способность обеспечить наличие ассортимента в достаточном количестве, соответствующем спросу. Если в магазине отсутствует необходимый товар, вероятнее всего, покупатель заменит его товаром, имеющимся в наличии в этот момент либо у того же ретейлера, либо у его конкурента. Товар на замену может предлагаться по более низкой цене, даже если куплен в том же розничном магазине, но в любом случае ретейлер все равно рискует упустить сделку.

Многие из современных видов деятельности в цепочке поставок — это попытка воспроизвести модель управления внешними ресурсами, открытую компанией Toyota и часто называемую «бережливое мышление». Традиционно в теории управления цепочками поставок основное внимание уделялось «поиску средств и приемов, обеспечивающих повышение производительности и рентабельности на протяжении всего канала поставок, внутри и за его пределами, в целях поддержания и обеспечения существующей продукции и достигнутого уровня потребительского обслуживания» (Cox, 1997). Кокс считает, что истоки данной теории следует искать в исследованиях японской автомобильной промышленности, проводившихся в 1970-х и 1980-х годах Вомаком и другими (Womack, 1990). Сравните этот взгляд с «философией ведения бизнеса» — точкой зрения Фирне (Fearne, 1998), который указывает на важную роль клиента и выстраивания отношений с ним. Оба вышеозначенных подхода подчеркивают разницу между стратегиями «раскручивания продукта» и рыночного влияния.

Исторически так сложилось, что розничная торговля одеждой приняла на вооружение стратегии продвижения товара, и некоторые организации до сих пор им следуют. Гиганты розничной торговли предпочли подход единого планирования, заполняя склады огромным количеством продукции по самой низкой цене, на свой риск проигнорировали желания потребителей, за что и заплатили (по крайней мере, многие из них) высокую цену в виде потерянных покупателей, низкой рентабельности, а порой и ухода с рынка. Так, вынуждены были покинуть рынки Великобритании C&A, Littlewoods и Giro Citerio. Новые игроки на рынке — Zara, New Look, George в магазинах Asda оказались более отзывчивыми к потребностям покупателей и потому более успешными: они разработали ориентированные на клиентов стратегии поиска поставщиков и каналов поставок и утверждают, что поставляют товары в магазин через три-четыре недели после разработки.

Современные стратегии, используемые ретейлерами США и Западной Европы и заимствованные из практик по управлению каналами поставок в автомобилестроительной промышленности, нацелены на сокращение времени; их неотъемлемыми составляющими являются:

- уменьшение числа поставщиков с целью усиления зависимости поставщика и обеспечения ретейлеру максимальной лояльности и гибкости;

- отказ от услуг посредников за исключением тех случаев, когда считается, что они обеспечивают добавленную стоимость, находя поставщиков с особенными возможностями. Примерами служат сферы высоких технологий, инноваций и разработок;

- увеличивающееся применение интернет-технологий, позволяющее быстрее искать поставщиков и/или разрабатывать продукт, добиваться лучших цен на торгах и/или

искать поставщиков-специалистов, не прибегая к помощи посредников;

• перенос ответственности на поставщика через системы VMI, услуги предрозничной торговли (сертификация, маркировка, выпаривание, глажение, упаковка для магазинной экспозиции), в том числе и ответственности за качество продукции, в результате чего снижаются затраты на хранение товара и оказание других услуг.

Феномен быстрой моды

Термин «быстрая мода» (fast fashion) незаметно вошел во всеобщее употребление среди ретейлеров, поставщиков и специалистов индустрии моды в течение последних пяти лет. Концепция не нова. Она появилась еще в конце 1970-х и развивалась на протяжении 1980-х годов, в то время, когда поставщики текстиля и одежды в США столкнулись с жестким конкурентным давлением со стороны Дальнего Востока и других стран, предложивших дешевые поставки. Однако успешное воплощение концепции быстрой моды отдельными организациями розничной торговли было воспринято в промышленности так, будто этим немногочисленным компаниям было предоставлено конкурентное преимущество. Испанскую компанию Inditex многие стали почитать как новатора в розничной торговле; в Великобритании она прославилась своим розничным брендом Zara. Первый в Англии экспериментальный магазин этой сети был открыт в 1997 году в Лондоне на Риджент-стрит.

Истоки быстрой моды

Начиная с первых шагов в цепочке поставок текстиля и одежды в США (или «канала», как ее назвали в 1984 году) крупные объединенные текстильные компании, такие как Milliken, заинтересовались методом сокращения времени технологических процессов, известным как быстрое реагирование (QR). Первые результаты были впечатляющими: сокращение срока выполнения заказа и экономия 25 % совокупных затрат в цепи поставок текстиля в США (Hunter, 1990). На протяжении 1980-х и 1990-х годов метод QR завоевал всеобщее признание, поскольку увеличилась вычислительная мощность техники, что позволило обрабатывать огромное количество информации, необходимой для выполнения программ QR. Многие ретейлеры считали QR действенным способом повышения своей конкурентоспособности в цепи поставок (Slack, 2001). Действовал принцип «Возможно, они не самые дешевые, но реагируют быстрее всех». Так, например, в специальной литературе неоднократно приводился пример итальянского ретейлера трикотажа Benetton, которому благодаря методу QR удается быстро реагировать на спрос в магазинах: если в магазинах заканчиваются изделия определенного цвета, пользующегося спросом, применяется штучное крашение (HBS, 1984). Данные электронной системы регистрации продаж, содержащие сведения о цвете, размере и моделях, посылаются из розничного магазина в центры производства, находящиеся в Италии, те быстро реагируют и доставляют требуемый товар в любую точку мира самое большое за семь дней (Butl, 1993).
QR, несомненно, открывало в 1980-х годах заманчивые перспективы для отечественных компаний-поставщиков в США. Все же в 1990-х годах появилось мнение, что данный метод является не столь действенным, как предполагалось изначально (Hunter, 1990; Fisher, 1994; Fiorito, 1995; KSA, 1997; Lowson, 1999). Основными выявленными проблемами были вопросы реализации запланированного, технологической несовместимости (например, стандартов штрихкодов) и неспособность совместить процессы цепочек поставок между организациями. Было признано, что помимо средств и механизмов QR с существенными потенциальными возможностями розничным предприятиям и поставщикам требовалась еще и компетентность в области управления сетью поставщиков с целью достижения гибкости (Camuffo, 2001). Ключевую роль приобрела

способность управлять взаимоотношениями. Гибкость приносит определенные преимущества, которые позволяют ретейлерам и их поставщикам справляться с колебаниями объема спроса с помощью более эффективного управления ресурсами, а цепочкам поставок (и это, возможно, еще важнее) — сдвигать сроки производства ближе к периоду фактического спроса.

Сокращение времени и способность к реагированию

Все механизмы QR были направлены преимущественно на создание канала с целью сократить время прохождения цепочки поставок товаром (KSA, 1987). Однако фактически под контролем была двусторонняя связь между организацией, рождающей спрос, и ее непосредственным поставщиком (Iyer, 1997). В некотором отношении спорным является утверждение, что успех QR зависит от количества эффективно скоординированных двусторонних отношений и срока выполнения заказа, а также уменьшает издержки, укорачивая каждый производственный цикл. Более короткий срок осуществления закупок, пополнения запасов, покупки и потребления покупателем приводит к сокращению длительности производственного цикла в системе цепочки поставок. На рисунке 2.2 изображены рабочие циклы цепочки поставок.

Сокращение времени любого цикла снижает издержки хранения, обработки и риск обесценивания запасов.

В индустрии моды современная розничная торговля сама по себе — быстро меняющийся бизнес. Если когда-то ретейлеры могли закупать одежду по крайней мере на четыре сезона вперед, сегодня байеры многих магазинов главных торговых улиц городов работают в условиях намного более коротких циклов, и это сокращает шанс закупщика

Источник: Hines, 2004.

Рисунок 2.2. Рабочие циклы цепочки поставок

добиться значительной экономии за счет массовых закупок. Многие специалисты не обращают внимания на столь очевидный фактор. Ведь не составляет труда подсчитать, например, что если вы покупаете товары в магазин на период продажи до 6 недель, то предполагаете пополнять запасы, вероятно, 8 или 9 раз в году, тогда как прежде, следуя модели четырех сезонов, вы пополняли ассортимент каждые 12-13 недель. Таким образом, если решения о покупке преимущественно определяются модой, периоды продаж резко сокращаются.

Если ретейлеры продолжат следовать традиционной модели закупок, то они будут просто регулярнее приобретать меньшие объемы и лишатся возможности сокращать издержки производства посредством экономии от масштаба, так как объемы заказов, а значит, и объемы производства, не оправдывают снижение стоимости единицы товара.

Безусловно, они пытаются настоять на более низких ценах, предлагая поставщикам закупки в годовом объеме и полную загрузку. Подобная смена в практике закупок привела к нескольким важным изменениям в модели быстрой моды, отраженным в таблице 2.3 (см. с. 84).

Проведя многочисленные интервью с приверженцами новой концепции, я выяснил, что именно ретейлеры в основном придерживаются быстрой моды, тогда как поставщики апеллируют к QR. Так в чем же сходство и в чем разница между двумя подходами?

Сходство определенно существует, поскольку оба явления — не что иное, как формы создания конкурентного преимущества по временному признаку. Оба подхода основываются на оптимизации рабочих циклов. QR — это концепция поставщика, которая описывает и объясняет методы сокращения производственных циклов с целью более быстрой доставки товара: она подразумевает более эффективную систему производства. Аналогичным образом, быстрая мода — это логическая структура, которая описывает и объясняет стремление ретейлеров к более рациональному и эффективному удовлетворению потребительского спроса. Под рациональностью подразумевается сокращение времени. Эффективность означает, что модная продукция находится в магазине и удовлетворяет спрос. Интеграция цепочки поставок и управление отношениями важны для успеха обоих подходов.

Тем не менее скорее различия, нежели сходства, раскрывают смысл концепции быстрой моды. Это инструмент маркетинга, обеспечивающий динамику ретейла и позволяющий ретейлерам регулярно предлагать потребителям новую модную продукцию. В результате покупатели чаще заходят в магазин, чтобы посмотреть и купить товары быстрой моды, которая охватывает в том числе и категорию молодежной моды. Целевой рынок быстрой моды ориентирован в основном на молодежные возрастные группы, обычно от 16 до 24 лет, и, что еще важнее, уклон идет в сторону покупателей женского пола (склонных чаще покупать одежду и тратить на нее больше денег).

Объемы новых линий продукции становятся меньше, чем размер традиционной поставки одежды низкого класса, и, что намного важнее, большинство ретейлеров, говоря о быстрой моде, отмечают характерное для линий такой одежды отсутствие тенденции к пополнению — в отличие от традиционных партий товаров, постоянно пополняемых в течение сезона. «Закончилось — значит, закончилось. Это, напротив, лишь привлекает покупателей в наши магазины: ими движет желание не пропустить последние новинки». Уменьшая объемы закупок, ретейлеры уменьшают и риск устаревания продукта, то есть риск выхода из моды.

В заключение следует рассмотреть еще один важный и спорный вопрос, а именно: чтобы производить быструю моду, важно использовать не ткани, изготовленные под заказ, а имеющийся в наличии ассортимент тканей или суровую пряжу. Пусть это и выставляет быструю моду не в самом выгодном свете, удивляться нет оснований: с коммерческой точки зрения, чтобы создать одежду из ткани, изготовленной под заказ, требуется больше времени на поиск поставщика, составление спецификаций и производство, что не соответствует требованиям быстрой моды. Быстрая мода — это одноразовая мода. Она для незамедлительного потребления и не должна задерживаться в шкафу. Она улавливает момент и однозначно недолговечна. Она создана не на века. Это не одежда широкого потребления, не «бежевый (или даже желтовато-коричневый) кардиган». Она для безотлагательной носки. Она доступна по цене. Ей присуще запланированное устаревание, а значит (к счастью для ретейлеров), покупатели должны будут снова совершать покупку через короткий промежуток времени.

На рисунке 2.3 изображена бизнес-модель быстрой моды Zara; в ней наглядно отражены шесть основных этапов взаимодействия — от рождения идеи до продажи продукта

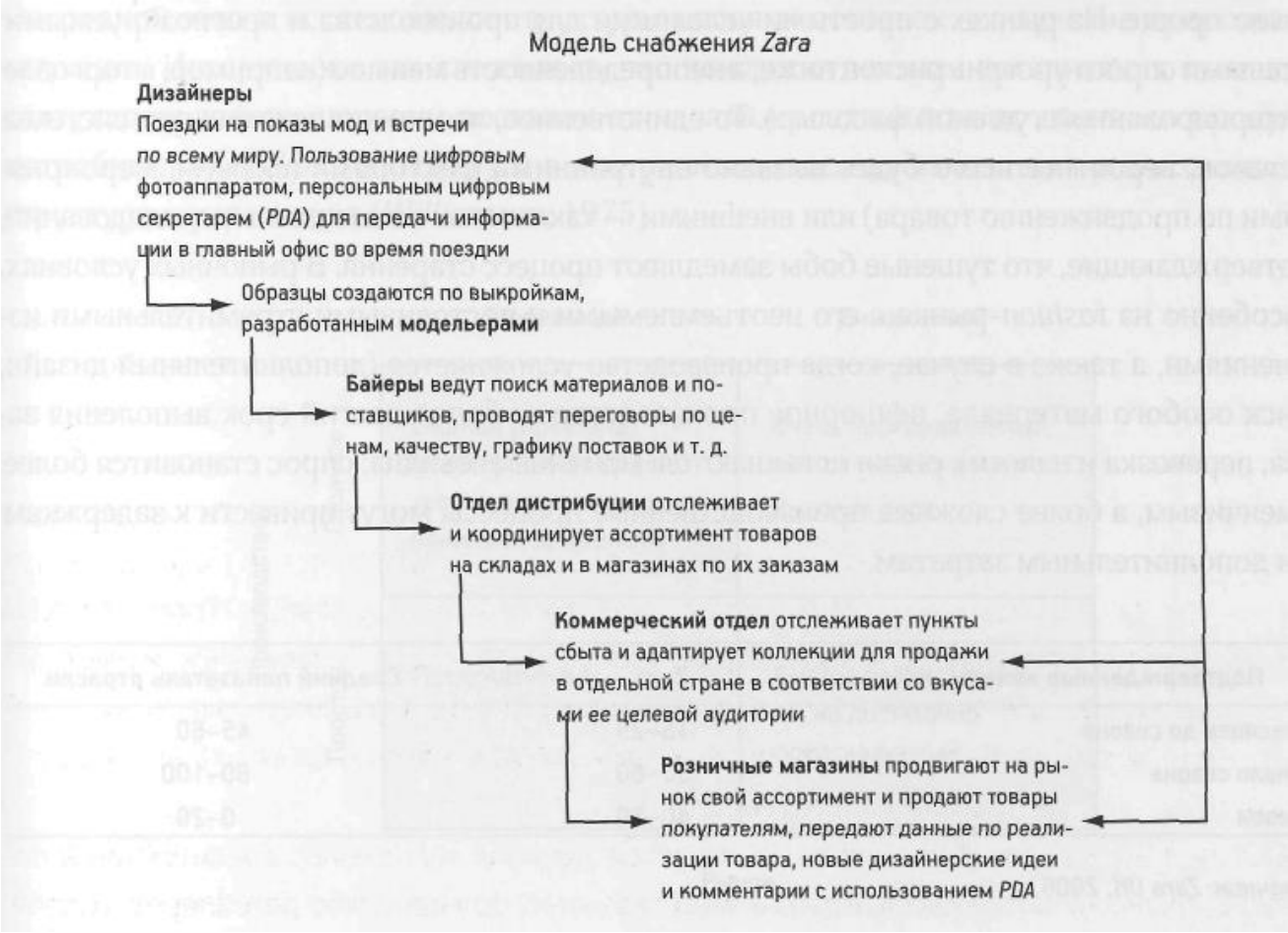

Модель снабжения Zara
Дизайнеры
Поездки на показы мод и встречи по всему миру. Пользование цифровым фотоаппаратом, персональным цифровым секретарем (PDA) для передачи информации в главный офис во время поездки
Образцы создаются по выкройкам, разработанным модельерами
Байеры ведут поиск материалов и поставщиков, проводят переговоры по ценам, качеству, графику поставок и т. д.
Отдел дистрибуции отслеживает и координирует ассортимент товаров на складах и в магазинах по их заказам
Коммерческий отдел отслеживает пункты сбыта и адаптирует коллекции для продажи в отдельной стране в соответствии со вкусами ее целевой аудитории
Розничные магазины продвигают на рынок свой ассортимент и продают товары покупателям, передают данные по реализации товара, новые дизайнерские идеи и комментарии с использованием PDA

Рисунок 2.3. Основные взаимоотношения Zara в процессе доставки товара в магазин

покупателю. Особое значение имеет обмен информацией между магазинами, складом и отделом разработки новой продукции.

Пока Zara способна удовлетворить спрос на товары в период их наличия в магазине, сложившаяся бизнес-модель обеспечивает компании преимущество в управлении запасами и сопутствующими издержками. Это преимущество становится очевидным, если сравнить показатели Zara со средними показателями по отрасли (табл. 2.3).

Из приведенной модели управления запасами видно, что Zara, в отличие от традиционных ретейлеров, не делает многочисленных предварительных заказов до начала сезона, но с большей гибкостью реагирует на изменения спроса на протяжении модного сезона. Уменьшение издержек на хранение запасов значительно приближает ее к модели производства товаров на заказ, позволяет компании сократить объемы уцененных товаров и сохранить цены.

Самой организацией производится 60 % ткани и за ее пределами — 40 %. Та же картина наблюдается и в изготовлении одежды: 60 % производит непосредственно компания и 40 % поставляют предприятия из стран с более дешевой рабочей силой, в основном Европы и Азии. Расстояние — важный фактор: на большем расстоянии могут производиться скорее стандартные товары, чем товары быстрой моды.

Рисунок 2.4 отображает непростую ситуацию, сложившуюся на рынке производства: наблюдается деление на сложное и простое — рынки подразделяются на стабильные и динамичные.

Поскольку спрос на стабильных рынках менее изменчив, то и управлять ими относительно проще. На рынках с простыми условиями для производства и прогнозируемыми моделями спроса уровень рисков ниже, а неопределенность меньше (например, в торговле консервированной тушеной фасолью). То единственное, что может всколыхнуть системы поставок, вероятнее всего будет вызвано внутренними факторами (скажем, мероприятиями по продвижению товара) или внешними — такими как новые

данные исследований, подтверждающие, что тушеные бобы замедляют процесс старения. В рыночных условиях, и особенно на fashion-рынке с его неотъемлемыми и постоянными стремительными изменениями, а также в случае, когда производство усложняется (дополнительный дизайн, поиск особого материала, офшорное производство — более долгий срок выполения заказа, перевозка и налоги), риски повышаются. Причина очевидна: спрос становится более изменчивым, а более сложные производственные процессы могут привести к задержкам или дополнительным затратам.

Подтвержденные запасы	Zara	Средний показатель отрасли
6 месяцев до сезона	15-25	45-60
Начало сезона	50-60	80-100
В сезон	40-50	О-20

Источник: Zara UK, 2006.

Таблица 2,3. Сравнение показателей магазинов компании Zara со средними показателями по отрасли,

Традиционные стратегии поставок могут работать только в условиях стабильного рынка. Для работы на динамичных рынках требуются другие стратегии, что и показано на рисунке 2.5.

СТРУКТУРЫ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

Исторически организационные структуры цепочки поставок описывались с помощью метафор. В практических журналах сектора одежды на протяжении 1970-х и 1980-х годов движение сырья через производственные процессы и дальше к конечному потребителю обозначалось термином «канал» (KSA, 1987; Hunter, 1990; Hunter, 1993; Hunter, 1995). В 1990-х годах модным стало выражение «сети поставок» (Christopher, 1996). Для описания глобальных систем производства использовался также термин «товарная цепь» (Gereffi, 1994). Позже в обиход были введены термины «цепочка спроса» и «сети создания добавленной стоимости» для описания каналов поставок.

СТЕПЕНЬ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Очередной этап в исследовании структуры цепочки поставок — изучение природы интеграции. Исторически так сложилось, что каждая отдельная организация считается связующим звеном цепочки поставок от начала производства до доставки продукта потребителю (Williamson, 1971), и в центре этого подхода находятся организационная структура и управление (Williamson, 1975).

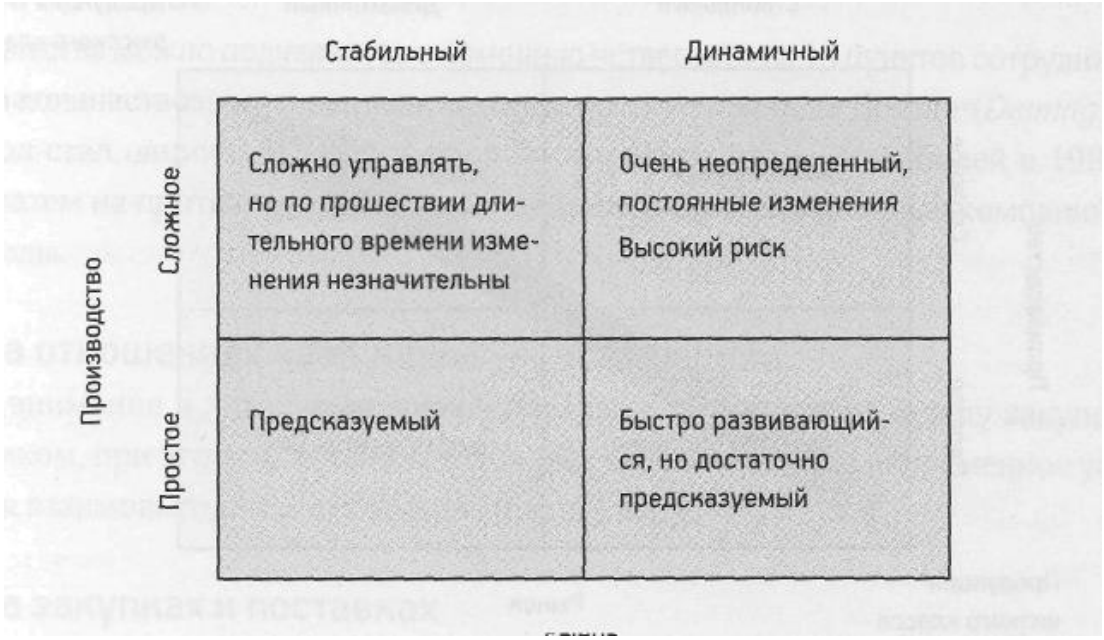


Рисунок 2.4. Типология взаимосвязи производства с рынком

На протяжении истории своего существования вертикальная интеграция достигалась благодаря праву собственности и управлению вертикально интегрированными компаниями в системе. Например, производители такого сырья, как шерсть или хлопок (первая категория производителей), снабжают текстильные фабрики (вторая категория), которые в свою очередь снабжают швейные фабрики (третья категория), и уже те поставляют готовую продукцию в точки розничной торговли (четвертая категория), при этом все эти компании связаны владельцем вертикальной цепи. Сельскохозяйственный производитель, текстильная фабрика, производственная компания и розничный магазин принадлежат одной организации. Такая структура управления обеспечивала контроль над цепочкой поставок.

В наши дни контроль достигается иными способами — без необходимости обладания правом собственности в вертикальной цепочке поставок. Например, рыночная власть крупных ретейлеров со значительными долями рынка может предоставить им контроль над поставщиками без права собственности. Это достигается следующими путями.

1. Контроль розничных каналов, означающий, что производители должны проложить свой путь на рынок через построение отношений с ретейлерами, которые могут выступать в роли посредников между производителем и конечным потребителем.

2. Поставщики должны соответствовать требованиям ретейлеров, если они хотят сохранить свое положение и в дальнейшем. Например, розничные предприятия могут оценивать услуги, предоставляемые поставщиком, сравнивая с услугами его конкурента по таким критериям, как своевременность и комплектность поставки, а также — качество обслуживания.

3.Поставщики нередко полагаются на то, что их клиенты (ретейлеры) откроют им путь на рынок. В прессе часто встречаются статьи о подчиненных отношениях, где доминируют ретейлеры. Например, ретейлер вправе расторгнуть отношения с давним поставщиком. Подобные факты лишь подчеркивают влияние современных розничных предприятий, которое они имеют и без права собственности в отношении организации-поставщика.

4.Устранение элемента права собственности при одновременном сохранении контроля обеспечивает ретейлерам большую гибкость в управлении запасами без высоких издержек, связанных с ликвидацией активов (продажей зданий, завода, станков и выплатами сокращенным работникам). Когда розничные предприятия оговаривают условия договора поставки, компаниям-поставщикам часто дают понять, что у них на рынке очень много конкурентов.

Таким образом, преимуществ контроля сети поставщика можно достичь без вертикальной интеграции в традиционном понимании данного экономического термина. Безусловно, в этой стратегии есть риск, особенно при наличии временного ограничения ассортимента или количества поставщиков. Однако, как уже отмечалось в литературе по экономике, большинство рынков приспосабливается к диспропорциям в спросе и предложении в среднесрочный период (Smith, 1910[1776]).

ВЗАИМОСВЯЗИ В ЦЕПОЧКЕ ПОСТАОК

Различные аспекты взаимосвязей в системе поставок уже рассматривались нами в настоящей главе. Однако будет не лишним еще раз акцентировать внимание на основных концепциях, служащих мотивом к изучению взаимоотношений в цепочке поставок.

Акцент на качестве

Влияние качества можно подчеркнуть с помощью четвертого из 14 пунктов сотрудничества с меньшим количеством поставщиков, которые пропагандировал Деминг (Deming, 1982). Этот подход стал широко использоваться производителями автомобилей в 1980-е годы, и уже затем на протяжении 1990-х его переняли многие розничные компании из индустрии моды.

Акцент на отношениях «закупщик-поставщик «

Огромное внимание в литературе уделяется взаимоотношениям между закупщиком и поставщиком, при этом частота контактов рассматривается как непременное условие построения взаимовыгодных отношений (Heide, 1992).

Акцент на закупках и поставках

В литературе об отношениях в системе поставок чаще всего обсуждается традиционный подход к закупкам «на расстоянии вытянутой руки», характерным признаком которого является акцент на конкурентных отношениях, а также противопоставляемый ему подход «партнерство», который нередко рассматривается как аналог брака. В центре внимания подобного рода исследований часто оказываются взаимоотношения между компаниями, а не ключевые деловые отношения в контексте цепочки поставок. К первой категории таких работ, в которых основное внимание уделяется отношениям между компаниями, относятся примеры стратегического сотрудничества (Kanter, 1994), подход к созданию стоимости (Porter, 1980), анализ эволюции взаимоотношений (Axelrod, 1984), концепция «сделай или купи» (Ford, 1986) и изучение взаимоотношений при закупке (Chao, 1992). Переломным моментом в литературе стало признание того, что связи в цепи поставок и ведение переговоров о закупках выходят за рамки споров только о цене (Carlisle, 1989). Позже стали говорить о том, что эти взаимоотношения могут быть намного многограннее, и была введена концепция сети, в которой давалось определение типам отношений, существующим между поставщиками и байерами, с целью предоставления товаров и услуг конечному потребителю (ЕПгат, 1994). Ряд исследователей занимались изучением японской практики управления цепочками поставок в автомобильной промышленности, которые мы обсуждали ранее (Womack, 1990). В начале 1990-х были предложены концепции об уровнях поставщиков и бережливого снабжения с целью дать определение взаимоотношениям (Lamming, 1993). Было выдвинуто предположение, что компании, принявшие подход партнерства, работали успешнее тех, кто не последовал их примеру (Sako, 1992). Концепция бережливого снабжения, подчеркивающая значение рентабельности, в 1990-х годах развилась в быстрое снабжение: руководители и исследователи помимо экономической целесообразности начали обращать внимание на гибкость деятельности, неотъемлемым фактором достижения которой, в свою очередь, была скорость. Скорость подразумевает способность начинать и останавливать движение товаров и эффективнее реагировать на потребительский спрос. Недавно был введен термин leagile, подчеркивающий два аспекта: бережливость (lean) и гибкость (agile).

Акцент на глобализации

Меняющаяся динамика глобализации и передача полномочий от производителя ретейлеру заставили поставщика переосмыслить свою работу с другими компаниями в цепочке создания потребительской стоимости (Kuglin, 1998). Не так давно в литературе о цепочке поставок были изложены рассуждения о партнерстве (Hines, 2005).

Исследования цепочки поставок

Выбранные для рассмотрения в настоящей главе темы являются моей интерпретацией важных факторов, которые привели нас к сегодняшнему положению дел. Уходящая своими корнями в методологию закупок и экономической целесообразности современная концепция управления системой поставок в нынешнем ее понимании во многом обязана другим дисциплинам — стратегии, экономике, маркетингу, корпоративной культуре и информационным технологиям. Интеграция этих дисциплин в переводе на язык теории и практики, реализованная в процессе управления, важна для понимания текущих проблем и возможных направлений исследования в будущем.

Интеграция — это ключ к управлению сложными внутренними и внешними процессами, протекающими между компаниями, которые сосуществуют в многочисленных цепочках поставок в каждой организации. Доставка одного платья в розничный магазин может задействовать сеть поставщиков по всему миру, и это — лишь конфигурация одной цепочки поставок, с которой ретейлер должен справляться в рамках ассортимента в одном магазине; и так — во всех своих магазинах. Разнообразие точек соприкосновения и число различных отношений в процессе удовлетворения

потребностей покупателей в высшей степени сложны. Важно помнить, что речь идет именно о деловых отношениях, мотивом которых является получение прибыли через обмен. Следовательно, изучение процессов обмена и способов управления ими позволит глубже понять механизмы их действия и происходящих со временем модификаций. Оценка двустороннего воздействия стратегий международного сорсинга и снабжения — и на страну-поставщика, и на страну-покупателя — открывает новые важные аспекты этики и защиты окружающей среды. Длительные повторные исследования, количественные исследования, этнография, феноменология и социальный интеракционизм — методы, которые можно применить в данном контексте.

Всегда интересны сравнения, проводимые между разными типами цепочки поставок. В этом отношении сравнительный анализ ситуаций является многообещающим. Почему компания Benetton приняла решение осуществлять больший контроль над своей цепочкой поставок с помощью вертикальной интеграции и увеличения числа производственных центров за границей? Ведь подобная практика — это не просто способ снижения издержек, хотя она может привести и к такому результату. Решение компании обусловлено ее желанием получить контроль над цепочкой поставок, свести до минимума риски и издержки, создать центры в территориальной близости к потенциальным растущим рынкам. Если подвергнуть исследованиям розничную торговлю в модной отрасли, можно определить, оказывают ли влияние имеющиеся отраслевые тенденции на принятие решений в конкретном секторе. Например, выяснить, повлиял ли на Benetton успех Zara в быстром и эффективном создании новых рынков за пределами Испании в результате принятия компанией стратегии вертикальной интеграции, применения концепции быстрой моды (никогда не повторяться) и метода QR. Или скажем, установить, копировали ли ранее и/или копируют ли в данный момент другие ретейлеры способы управления цепочками поставок, к которым прибегают вышеназванные компании, либо же действуют по иному сценарию, и если да, то что из этого следует.

Мы уже знаем из литературы, что многие идеи и концепции поставок развились в производстве, в частности в автомобильной промышленности. Отличается ли управление цепочкой поставок в секторе розничной торговли от управления автомобильным заводом или заводом электроники? Где важнее соответствовать требованиям заказчика — в цепочке поставок розничного магазина моды или в промышленном производстве вычислительной техники, где такие компании, как Dell, проложили себе дорогу? В чем отличия и сходство этих организаций, их цепочек поставок, производственной деятельности, маркетинга и коммерческой деятельности? Ответы на все вышеозначенные (и весьма интересные) вопросы помогут нам объяснить различные аспекты управления цепочками поставок. Сравнительный анализ и междисциплинарное исследование помогли бы глубже понять затронутую нами тему.

Какие бы аспекты управления цепочкой поставок ни рассматривали исследователи, факты, различия мнений и размышления, приведенные в настоящей главе, обнаруживают, что управление цепочкой поставок необходимо для успешного ведения деятельности организаций розничной торговли. Исследования в других дисциплинах способны многое прояснить и внести огромный вклад в предмет нашего обсуждения.

ИСТОЧНИКИ

Axelrod, R. The Evolution of Co-operation / R. Axelrod. — London: Penguin, 1984.
Barney, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions / J. B. Barney // Sloan management Review. - 1999. - 40(3). - P. 137-145.
Bull, A. Entrepreneurial Textile Communities — A Comparative Study of Small Textile and Clothing Firms I A. Bull, M. Pitt, J. Szarka. - London: Chapman and Hall, 1993.
Cairncross, F. The Death of Distance / F. Cairncross. — London: Orion Business Books, 1998.
Camuffo, A. Back to the future: Benetton transforms its global network / A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli // MIT Sloan Management Review. - 2001. - 43(1). - P. 46-52.

Carlisle, J. A. Beyond Negotiation: Customer-Supplier Relationships / J. A. Carlisle, R. C. Parker. — Chi-chester: Wiley, 1989.
Chandler Jr., A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler Jr. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
Chao, C. N. An examination of the relationships between levels of purchasing responsibilities and roles of those in purchasing decision making / C. N. Chao, E. Scheuing // First PSERG Conference. — Glasgow, 1992.
Christopher, M. G. Logistics and Supply Chain Management Strategies for Reducing Costs and Improving Services / M. G. Christopher. — London: Financial Times/Pitman Publishing, 1992.
Christopher, M. G. Marketing Logistics / M. G. Christopher. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
Γ .emens, E. K. The impact of information technology on the organization of economic activity: the, 'move to the middle' hypothesis / E. K. Clemens, S. P. Reddi, M. C. Row //Journal of Management Information Systems. - 1993. - 10(2). - P. 9-35.
Cox, A. Business Success: A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and OperationalBest Practice / A. Cox. — Lincolnshire: Earlsgate Press, 1997.
Cyert, R. B. A Behavioural Theory of the Firm / R. B. Cyert, J. G. March. - Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
Deming, W. E. Quality, Productivity and Competitive Position / W. E. Deming. — Boston: MIT Press, 1982.
Deming, W. E. 'Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position / W. E. Deming. — Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
DTI. White paper: our competitive future: building the knowledge driven economy (Cm. 4176) / DTI. — 1998. - (http://www.dti.gov.uk).
DTI. White paper: UK competitiveness: moving to the next stage. DTI economics paper № 3 / DTI. — 2003. - (http://www.dti.gov.uk).
DTI. White paper: UK productivity and competitiveness indicators 2005 / DTI. — 2005. — (http://www. dti.gov.uk).
Ellram, L. M. A taxonomy of total cost ownership models / L. M. Ellram //journal of Business Logistics. — 1994.-15(1).-P. 171-191.
Fearne, A. Editorial / A. Fearne // Supply Chain Management Journal. — 1998. — 3(1). — P. 4.
Fernie, J. Quick response — an international perspective / J. Fernie // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. — 1994. — 24(6). — P. 38-46.
Fiorito, S. S. Quick Response in retailing: components and implementation / S. S. Fiorito, E. G. May, K. Straughn // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1995. — 23(5). — P. 12-21.
Fisher, M. Making supply meet demand in an uncertain world / M. Fisher, W. Obermeyer, J. Hammond, A. Raman // Harvard Business Review. - 1994. - 72(3). - P. 83-93.
Ford, I. D. Make or buy — a key strategic issue /1. D. Ford, D. Farmer // Long Range Planning. — 1986. — 19(5).-P. 54-62.
Forrester,]. W. Industrial Dynamics /}. W. Forrester. — Boston, MA: MIT Press, 1961.
Fransoo, J. C. Measuring the bullwhip effect in the supply chain / J. C. Fransoo, M. J. F. Wouters // Supply Chain Management. - 2000. - 5(2). - P. 78-89.
Gereffi, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks / G. Gereffi // Commodity Chains and Global Capitalism / G. Gereffi, M. Korze-niewicz (eds). — Westport Conneticut: Greenwood Press, 1994. — P. 95-122.
Grover, V. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement / V. Grover, M. K. Malhotra // Journal of Operations Management. — 2003. — 21.-P. 457-473.
Harland, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks / C. M. Harland. — Sheffield: British Academy of Management, 1995.
HBS. Benetton. Harvard Business School Case Study 6-985-014 / HBS. - 1984.

Heide, J. B. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-supplier co-operation / J. B. Heide, A. S. Miner //Academy of Management Journal. — 1992. — 35(2). - P. 265-27?.
Hines, T. The iceberg theory of cost comparison — overseas versus UK sourcing dilemma. Drapers Record Apparel Challenge Conference, London Bloomberg, 1998.
Hines, T. Globalization: an introduction to fashion markets and fashion marketing / T. Hines // Fashion Marketing: Contemporary Issues / T. Hines, M. Bruce (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001 a.-P. 1-24.
Hines, T. From analogue to digital supply chains: implications for fashion marketing / T. Hines // Fashion Marketing: Contemporary Issues / T. Hines, M. Bruce (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 200lb.-P. 26-47.
Hines, T. Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused / T. Hines. — Oxford: El-sevier, 2004.
Hines, T. Making Sense of Increasing Overseas Sources of Supply in the UK Clothing Sector/T. Hines. — British Academy of Management, Said Business School Oxford University, 2005.
Hines, T. Supply chain strategies in the UK fashion industry: the rhetoric of partnership and realities of power / T. Hines, P. McGowan // International Entrepreneurship and Management Journal. — 2005.-1(4).-P. 519-537.
Hunter, N. A. Quick Response in Apparel Manufacturing / N. A. Hunter. — Manchester: The Textile Institute, 1990.
Hunter, N. A. The apparel pipeline modelling project at North Carolina State University / N. A. Hunter, R. E. King, H. L. W. Nuttle, J. R. Wilson // Journal of Clothing Science and Technology. — 1993. -
5(3/4).
Hunter, N. A. Quick response — ten years later / N. A. Hunter, P. Valentino //Journal of Clothing Science and Technology. - 1995. - 7(4). - P. 30-40.
Iyer, A. V. Quick response in manufacturer-retailer channels / A. V. Iyer, M. E. Bergen / Management Science. - 1997. - 43(4). - P. 559-570.
ones, T. C. Using inventory for competitive advantage through supply chain management / T. C. Jones, D. W. Riley // International Journal of Physical Distribution and Materials Management. — 1985. — 15(5).-P. 16-26.
Kanter, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances / R. M. Ranter // Harvard Business Review. — 1994.-72(4).-P. 96-108.
Kaplan, R. S. Cost and Effect — Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance / R. S. Kaplan, R. Cooper. - Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
Ko, E. The impact of quick response technologies on retail store attributes / E. Ko, D. H. Kincade // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1997. — 25. — P. 90-98.
Kotabe, M. Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison / M. Kotabe, G. S. Omura // Journal of International Business Studies. — 1989. — 20. — Spring. — P. 113-140.
KSA. New Technology for Quick Response: How US Apparel Manufacturers Can Capitalize on Their Proximity to the US Market, Getting Started in Quick Respons. Technical Advisory Committee AAMA/KSA.-1987.
KSA. Womens Wear Daily reprint in WDinfotracs / KSA. - New York, USA: KSA, 1997.
Kuglin, F. A. Customer-Centred Supply Chain Management / F. A. Kuglin. — New York: Amacom, 1998.
Lamming, R. Beyond Partnership Strategies for Innovation and Lean Supply / R. Lamming. — Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1993.
Lowson, B. Quick Response — Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand / B. Lowson, R. King, A. Hunter. - Chichester: Wiley, 1999.
Lui, H. International retail sourcing: trend, nature and process / H. Lui, J. McGoldrick //Journal of International Marketing. - 1996. - 4(4). - P. 9-33.

Macbeth, D. K. Strategic aspects of supply chain management / D. K. Macbeth, N. Ferguson // OMA-UK Conference on Manufacturing Strategy — Theory and Practice. — Warwick, 1990.
Oliver, J. Logistic management — the present and the future. Proceedings of 1986 BPICS Conference / J. Oliver, J. B. Houlihan. - 1986.
Oliver, R. K. Supply chain management: logistics catches up with strategy / R. K. Oliver, M. D. U. Webber.-Outlook, 1982.
Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. — New York: Free Press, 1980.
Sako, M. Prices, Quality and Trust: Interfirm Relations in Britain and Japan / M. Sako. — Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
Slack, N. Operations Management / N. Slack, S. Chambers, R. Johnston. — 3rd edition. — London: Financial Times Prentice Hall, 2001.
Smith, A. The Wealth of Nations / A. Smith. - London: Dent, 1910(1776].
Swamidass, P. M. Import sourcing dynamics: an integrative perspective / P. M. Swamidass // Journal of International Business Studies. - 1993. - 24(4). - P. 671-691.
Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management (Special Edition Distributed to the Members of the American Society of Mechanical Engineers) / F. W. Taylor. — New York: Harper & Brothers, 1911.
Wikner, j. Smoothing supply chain dynamic / J. Wikner, D. R. Towill, M. M. Nairn // International Journal of Production Economics. - 1991. - 22. - P. 231-248.
Williamson, 0. E. The vertical integration of production: market failure considerations / 0. E. Williamson // American Economic Review. — 1971. — 61. — P. 112-123.
Williamson, 0. E. Markets and Hierarchies / 0. E. Williamson. — New York: Fre,e Press, 1975.
Womack, J. P. The Machine that Changed the World /}. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos. — London: MacMillan, 1990.

ГЛАВА 3

ОСОБЕННОСТИ ЗАКУПОК И МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Маргарет Брюс и Люси Дейли

ВВЕДЕНИЕ

С течением времени в fashion-бизнесе произошли значительные изменения. Они связаны с увеличением международной конкуренции и развитием мировой системы поставок, влияющей на цикл продукции и управление цепочками поставок. Байеры розничных компаний играют важную роль в этом процессе, выбирая поставщика и принимая решение о выборе продукта; их роль из чисто практической переросла в более стратегическую. Природа закупок сложна: она включает в себя не только управление портфелем поставщиков, но и менеджмент взаимоотношений с ними, а также успешную корреляцию обоих вышеозначенных аспектов с внутренней деятельностью компании, и особенно — в сфере мерчандайзинга. Указанные виды деятельности являются универсальными и изменяются в зависимости от контекста. В случае с модными товарами собственной торговой марки байеру приходится участвовать в принятии решений о развитии товара и прогнозировании тенденции, чтобы гарантировать соответствие коллекций ожиданиям потребителей. Роль байера в развитии продукта подробно в этой главе не обсуждается.

В главе рассматриваются следующие вопросы:

- Динамика среды, в которой осуществляется сорсинг вfashion-отрасли.
- Роль fashion-закупок в сорсинге и управлении портфелем поставщиков.
- Ключевые навыки байера.

ДИНАМИКА СОРСИНГА В ОБЛАСТИ МОДЫ

Система поставок в области моды сложна и состоит из множества различных составляющих. Мода и текстильная промышленность — изменчивые отрасли, и приобретение нужного товара в нужном месте в нужное время может вызвать трудности (Christopher, 1999). Поэтому неоспоримо важным аспектом управления цепочкой поставок являются отношения между организациями: они способствуют общению в отрасли, действующей в мировом масштабе.

Трудности, встающие на пути байеров, многочисленны. Возьмем, к примеру, отмену международных квот 1 января 2005 года, породившую страх перед дешевым импортом, который наводнил рынок Великобритании и повлиял на занятость в швейной и текстильной отраслях промышленности страны. Позже в том же году вследствие всплеска импорта были повторно введены ограничения на импорт из Китая в 10 категориях до 2008 года. Но к тому времени ретейлеры уже разместили существенные заказы у китайских производителей. Итогом стали так называемые «войны бюстгальтеров» в ЕС и США летом 2005 года. Позже обнаружилось, что в ЕС был запрещен ввоз миллионов единиц одежды, и они удерживались в европейских портах (Daily Telegraph, 2005), что привело к серьезному кризису и дефициту товаров в магазинах. В данном разделе обсуждаются и другие факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на

сорсинг и закупки в области моды.

Влияние быстрой моды

Розничный рынок моды с годами стал более нестабильным. Воспользовавшись преимуществами «серого рынка», супермаркеты развили розничную торговлю одеждой, продавая товары под собственной маркой по сниженным ценам (Mintel, 1999; Mintel, 2002a; Mintel, 2002b). В результате розничный рынок одежды разделился на несколько сегментов: роскошь, главная торговая улица и супермаркет/дискаунтер за городом. В дополнение к этому байер нередко занимается разработкой товаров для линий одежды под собственной торговой маркой, вместо того чтобы закупать частные фирменные коллекции. Как отмечает Ганнауэй (Gannaway, 1999), «супермаркеты стремятся сделать одежду более быстрым источником получения прибыли». В авангарде этого движения находятся Asda и Tesco — успешные компании, делающие крупные инвестиции. Так, в 1999 году объем продаж одежды George в Asda увеличился на 16 % по сравнению с предыдущим годом. На фоне подобной предприимчивости других розничных торговцев ретейлеры начинают разрабатывать новые подходы, позволяющие им сохранять конкурентоспособность.

Так, в 2000 году Джордж Дэвис ввел в ассортимент магазинов Marks & Spencer по всему миру линию Per Una. Использование дизайнерских серий в магазинах, расположенных на главной торговой улице города, — новая набирающая обороты тенденция, характерная для Debenhams, Marks & Spencer и New Look. Они используют в своих интересах предпочтения потребителей, которые те отдают дизайнерским брендам. Супермаркеты вступили на рынки одежды, что привело к повышению конкуренции и повлияло на способы приобретения потребителями соответствующих товаров: покупатели, не располагающие достаточным количеством свободного времени, активно пользуются представившейся возможностью приобретать дешевую модную одежду при совершении еженедельных покупок в магазинах, вместо того чтобы посещать магазины на главной улице. В самом деле, быстрая мода — растущий феномен в Великобритании.

За последние годы производство потребительских товаров переместилось в страны с низким уровнем заработной платы (Mattila, 2002), а продукция закупается на Дальнем Востоке, в Италии, Португалии и Турции (Vinhas Da Silva, 2002). В 2004 году на развивающиеся страны приходилось около 75 % всего экспорта одежды (The Financial Times, October 22, 2004), но в последнее время в связи с отменой торговых квот у компаний появилось больше возможностей закупать более дешевые товары зарубежных производителей с низкими издержками производства. Китай и Индия стали главными странами, получившими экономическую выгоду от отмены квот, в то время как Южная Корея, Тайвань, Африка, Америка и Европа понесли убытки. В Китае был отмечен рост экспорта одежды на 23 %, что составило 28 % от мировой торговли одеждой (The Financial Times, October 25, 2005). Однако рост экспорта из этой страны в Европу и США привел к повторному введению соглашений о квотах с Китаем. США согласились на квоты в 34 категориях одежды, охватывающих 46 % китайского импорта, до конца 2008 года (The Financial Times, November 9, 2005). Импорт стандартных предметов одежды (включая чулки, носки, блузки, бюстгальтеры и футболки) из Китая в Европу составил € 1,1 млрд в первом квартале 2005 года, а импорт пуловеров вырос на 534 % (The Financial Times, April 25, 2005). Возникший конфликт привел к затовариванию китайских складов одежды, предназначенной на экспорт, с одной стороны, и с другой — на товарных складах Европы также скопились десятки миллионов единиц одежды, поскольку они превысили заново введенные квоты, что заставило некоторых ретейлеров принимать меры по покрытию денежных потерь (The Financial Times, August 20, 2005). Многие столкнулись с дефицитом товаров в осенних коллекциях (Sunday Telegraph, August 21, 2005). Индия смогла извлечь пользу из повторного введения квот на китайские товары за счет увеличения числа заказов от европейских и американских розничных торговцев на 25 % с июня по сентябрь 2005 года (Sunday Telegraph, September 11,2005). Однако

аргументом против восстановления квот служит описанный случай с европейскими ретейлерами и импортерами

В секторе розничной торговли одеждой ЕС, извлекающего выгоду из дешевых закупок одежды в таких странах, как Китай, работает вдвое больше человек, чем в секторе производства одежды ЕС, в котором в настоящее время занято 2,5 млн рабочих. Но в последние годы этот показатель падает. Считается, что повторное введение квот может привести к потере рабочих мест в секторе розничной торговли, так как ретейлеры попытаются сократить затраты в другом месте (The Financial Times, May 19, 2005). В настоящее время многие ретейлеры переносят производство в Восточную Европу, Турцию и Индию не только из-за проблем, связанных с импортом из Китая, но и в ответ на конкуренцию со стороны таких ретейлеров, как Primark, Zara и New Look. Благодаря закупкам в соседних странах этим магазинам удается быстро продвигать новейшие тенденции и соответствовать требованиям быстрой моды с характерными для нее частыми сезонными изменениями. Это значит, что некоторые ретейлеры в стремлении представить новые модные товары и пополнить запасы на главной торговой улице ищут поставщиков и делают закупки еженедельно. В результате, чтобы соответствовать параметрам скорости, моды и цены, байеру fashion-ретейлера приходится управлять сложным портфелем поставщиков. В число компаний, которые постепенно переносят свое производство, входят Next и Debenhams (The Financial Times, August 30, 2005).

Когда принимается решение о сорсинге на мировом рынке, часто остаются вне поля зрения скрытые издержки; причина — неучтенность реальных сопутствующих затрат (Mattila, 2002). Распознать некоторые скрытые издержки, связанные с закупками за границей, позволяет теория айсберга, разработанная Хайнсом (Hines, 2001). Издержки включают затраты на проезд и проживание байеров; дополнительное время, потраченное менеджерами до, во время и после совершения покупки; а также стоимость упущенной выгоды вследствие несвоевременной поставки товаров. Кроме того, к проблемам, связанным с международным сорсингом, относятся задержки при перевозках, транспортные расходы и вопросы качества (Lui, 1996; Popp, 2000). Большой срок выполнения нового заказа означает, что компании вынуждены полагаться на долгосрочные прогнозы, которые не всегда оказываются точными. Подсчитано, что уровни продаж товаров по сниженной цене превысили норму на 33 %, и каждому третьему покупателю не удается найти нужный товар в магазинах. Считается, что ошибки в предсезонных прогнозах могут достигать 50 %. Для сравнения стоит привести следующие цифры: прогнозы, основанные на данных по 20 % продаж, содержат просчеты всего лишь на уровне 8 % (Fisher, 199t цитата из Mattila, 2002). Ошибки в прогнозах могут привести к упущению прибыли и затовариванию складов. Поэтому в магазинах постоянно практикуются уценка товара и распродажи, позволяющие быстро избавиться от лишних запасов и заменить их более модными вещами.

Следует различать товары, спрос на которые можно предсказать точно, и те, спрос на которые определить сложно. В данном случае надлежит применять соответствующие стратегии прогнозирования и сорсинга (Mattila, 2002). Все вышесказанное позволят сделать очевидный вывод: команда байеров играет важную роль в успехе ретейлерсв.

Цикл закупки модной одежды

Традиционный цикл закупки модной одежды начинается за год до сезона, заказы размещаются за 6 месяцев до выхода товара на рынок, а значит, закупки строятся на долгосрочных прогнозах, основанных на данных о товарообороте за прошедший период (Birtwistle, 2003). Однако существует риск, что такие прогнозы окажутся неточными из-за устаревшей информации и трудностей в прогнозировании популярности товаров. Это в свою очередь приведет к дефициту самых продаваемых товаров, к излишку плохо продающейся продукции, за чем неминуемо последует снижение цен, а значит, и уменьшение прибыли (Birtwistle, 2003).Когда продукция производится в странах с низким уровнем трудовых затрат, например на Дальнем Востоке, то пополнение запасов

/ переработка оказывается невыгодным из-за длительного времени выполнения нового заказа. Многие компании используют следующую стратегию снабжения: комбинированные закупки, то есть дешевые линии базовых моделей с Дальнего Востока — линии модной одежды из Северной Африки и Восточной Европы — пополнение запасов / переработка из Великобритании (Birtwistle, 2003). Такая стратегия сорсинга приводит к повышению общих затрат, но в то же время уменьшает излишние запасы / снижает цены и вероятность отсутствия товаров на складе / упущенную прибыль, и в результате байерам приходится работать с целым рядом поставщиков.

Традиционно сорсинг товаров для модных магазинов строился на закупке товаров с наименьшей стоимостью при отгрузке. Как правило, такой сорсинг носил международный характер со свойственной ему разовой поставкой до начала сезона продаж (Mattila, 2002). Закупочный план, разрабатываемый за 8 месяцев до сезона продаж, использовался для определения объема и ассортимента товаров. Однако сегодня компании признают, что в результате применения стратегии быстрого реагирования (QR) точность прогнозов может достичь 95 %, или, иными словами, розничные продажи товаров, доставленных непосредственно в магазин, могут составить 95 % (Mattila, 2002).

Ретейлер вправе предпочесть стратегию совместного использования зарубежного и национального сорсинга. Принимая во внимание размер валовой прибыли, полученной благодаря низкой себестоимости продукции, зарубежный сорсинг может показаться оптимальной стратегией, но тем не менее такая стратегия часто приводит к значительной уценке товара в конце сезона (Mattila, 2002).

Для усиления своей конкурентоспособности компании вfashion-бизнесе все активнее используют фактор времени. Оперативнее реагировать на растущий спрос на разнообразие ассортимента им помогает и сокращение срока выполнения нового заказа. Циклы разработки становятся короче, перевозка и доставка — более рациональными, а товар прибывает уже развешанным на плечики и с прикрепленными ярлыками (Birtwistle, 2003). Пытаясь повысить свою конкурентоспособность, компании пользуются преимуществом заграничной продукции по низким ценам, а скидки на товары из Азии и Африки могут достигать от 15 до 35 % (Lowson, 2001). Однако главное на современном изменчивом рынке моды — это расстояние. Продолжительность доставки товаров из Китая может доходить до 22 дней, в то время как для получения заказа из Турции достаточно пяти дней (The Financial Times, August 30, 2005). Это значит, что такие компании, как New Look, Tesco и Primark, движимые необходимостью чутко реагировать на рыночный спрос, часто закупают товары быстрой моды в странах, расположенных в территориальной близости от Великобритании.

Быстрая мода стала важным фактором в швейной промышленности Великобритании. Ее цель — доставить одежду в магазины в кратчайшие сроки — приобрела первостепенное значение для компаний. В результате увеличилось число сезонов, и при сорсинге приходится учитывать продолжительность доставки товаров от поставщиков (Mintel, 2002). Сегодня ретейлеры перемещают сорсинг с Дальнего Востока, подразумевающий доставку товара через 6 недель, в Восточную Европу, что позволяет получить заказ уже через два-три дня. Тем не менее ассортимент магазинов не ограничивается исключительно товарами быстрой моды: на их долю отводится около 20 %, остальные 80 % или чуть меньше принадлежат линиям базовых моделей (Mintel, 2002). Наиболее показательный пример ретейлера быстрой моды с окупаемой оборачиваемостью запасов и вертикальной интеграцией, контролирующей жизненные циклы товара, — испанский гигант Zara.

Компании на Дальнем Востоке постепенно переходят от товарного производства к объединению дизайна и созданию брендов и в итоге становятся экспертами в своей области. В качестве примера можно назвать принадлежащую группе Fang Brothers, находящейся в Гонконге, сеть женской одежды Episode. Владелицей 200 магазинов в Гонконге и Китае и 300 магазинов в Юго-Восточной Азии и Корее является сегодня гонконгская компания Giordano (Jin, 2004).

Быстрое реагирование

Принципы быстрого реагирования в управлении цепочкой поставок были разработаны в середине 1980-х годов швейными производителями США, движимыми стремлением выстоять в конкурентной борьбе с зарубежными производствами благодари сокращенному времени выполнения новых заказов и точности прогнозов (Birtwistle, 2003). Применение QR позволяет компаниям сократить излишние запасы в цепочке поставок и риск, связанный с прогнозами. Поставщики, производители и ретейлеры устанавливают долгосрочные отношения ради уменьшения времени производства и процессов распределения.
Отношения доверия и сотрудничества между байерами и поставщиками — важный фактор в этой стратегии. Используя методы быстрого реагирования, байер составляет график выполнения нового заказа, но спецификации изделия уточняются незадолго перед поставкой товара, поскольку QR основывается скорее на спросе, нежели на прогнозе, а значит требует тесного сотрудничества между ретейлером и его поставщиками (Birtwistle, 2003).

СИСТЕМА ПОСТАВОК В ОБЛАСТИ МОДЫ

Ретейлеры ищут источники поставок текстильной и швейной продукции по всему миру с целью получить преимущество в цене и вовремя удовлетворить быстро меняющиеся и требующие внимания нужды потребителя. Тенденция использования зарубежного сорсинга неминуемо привела к падению уровня занятости в странах с развитой текстильной и швейной промышленностью. Однако зарубежный сорсинг не всегда в достаточной мере удовлетворяет требованиям ретейлеров, особенно если им необходимо пополнить запасы хорошо продающихся товаров в середине сезона. Поэтому они пользуются одновременно услугами внутренних и внешних поставщиков. Управление логистикой и цепочкой поставок для поставщиков и ретейлеров текстиля и одежды должно быть согласовано во времени и вестись с учетом насущных потребностей динамичных моделей спроса, особенно на модные товары.

К управлению цепочкой поставок можно применить несколько подходов, которые в свою очередь подразделяются на следующие категории: бережливый, быстрореагирующий и интегрированный. Далее рассматривается каждый из подходов. Они создают среду, в которой fashion-ретейлеры выбирают поставщиков и управляют портфелем взаимоотношений с ними.

Бережливая система поставок

Бережливое управление поставками подразумевает устранение всех ненужных трат, включая потерю времени, за счет составления сбалансированного графика (Naylor, 1999). Модель рационального бережливого управления цепочкой поставок в текстильной и швейной промышленности предлагает Абернати (Abernathy, 2000). По его мнению, ретейлерам, использующим метод бережливого производства, необходимо быстрое пополнение запасов, а поставки должны соответствовать жестким требованиям по срокам доставки, комплектности и правильности исполнения заказа. Этого можно добиться, используя штрихкоды, системы электронного обмена данными и маркировку груза.

Быстрореагирующая система поставок

Институт исследования конкуренции имени Якокки (The lacocca Institute, 1991) аргументированно доказывает, что предприятие может процветать в обстановке быстрых и непредсказуемых перемен, действуя динамично и эффективно, реагируя на постоянно меняющиеся и конкурентные условия бизнеса. Быстрореагирующая цепочка поставок

применима к ситуациям, когда требуется минимальный срок выполнения нового заказа, чтобы удовлетворить изменчивый потребительский спрос посредством постоянного наличия товара (Hiebelar, 1998). У нее есть несколько отличительных признаков. Например, чувствительность к рынку и способность реагировать на реально происходящие изменения в спросе. Организации должны располагать достаточными производственными мощностями, чтобы суметь вовремя ответить на возможную неустойчивость спроса. Решающую роль в этой системе поставок — вызывающей большую определенность требований и уменьшение количества запасов (Hewitt, 1999) — играет использование информационных технологий при передаче сведений байерам и поставщикам (Harrison, 1999). Обмен информацией между партнерами цепочки поставок важен для поддержания такой деятельности, как разработка совместно производимого товара.

Если принятие принципов бережливой системы поставок, как утверждают Чилдерхауз и Тауил (Childerhouse, 2000), приемлемо для товаров первой необходимости, когда спрос можно предсказать, то принципы быстрореагирующей системы поставок актуальны для товаров-новинок, таких как модная одежда, когда спрос непредсказуем и жизненные циклы товара коротки.

Интегрированная система поставок

Некоторые специалисты (например, Van Hoek, 2000; Mason-Jones, 2000; Naylor, 1999) предложили концепцию интегрированных цепочек поставок. Сторонники данного подхода придерживаются мнения, что для оптимального управления цепочкой поставок оба подхода — бережливый и быстрореагирующий — должны соединиться в момент развязки. Мейсон-Джонс и другие ученые (Mason-Jones, 2000) доказывают, что с момента развязки динамика будет использоваться на нижнем уровне цепочки, а бережливость — на верхнем. Следовательно, интеграция будет способствовать эффективности затрат на верхнем уровне цепочки и высокому уровню обслуживания на неустойчивом рынке нижнего уровня. Соглашаясь с потенциальной эффективностью интегрированного подхода к управлению цепочкой поставок на практике, ван Хоек (Van Hoek, 2000), тем не менее, утверждает, что было бы в корне ошибочно бросать вызов понятию оперативности, поскольку принцип интеграции (чтобы его можно было применить надлежащим образом) должен соответствовать быстрореагирующему подходу к управлению цепочкой поставок.

Текстильные изделия и мода характеризуются неустойчивыми рынками, короткими жизненными циклами товара и большим разнообразием товаров (Fernie, 1999). У отрасли незначительная рентабельность, поэтому хранение небольшого количества запасов считается неэффективным. Компании часто соединяют быстрореагирующий и бережливый методы управления цепочкой поставок, чтобы заполучить возможность оперативно отзываться на меняющиеся рынки и обеспечивать своевременное (быстрое) пополнение запасов.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Байер играет ведущую роль в развитии отношений между компанией и ее поставщиками и управлении ими. Они могут быть самыми разными, начиная с тесного сотрудничества по развитию товара и достижению лучшего результата для обеих сторон с основными поставщиками и заканчивая сдержанными отношениями, в том числе одноразовыми сделками по закупке, когда преимущественное значение придается наименьшей цене (табл. 3.1). Байеры, как правило, имеют многочисленные связи с производителями по всему миру. В долгосрочные отношения входят социальные и личные, а также формальные и договорные отношения между организациями. Помимо прямых контактов между поставщиком fashion-ретейлером распространена практика обращения к агентам и посредникам, оказывающим услуги по поиску поставщиков и в управлении

отношениями с третьей стороной от лица ретейлера и/или производителя.

Вид взаимоотношений	Характеристика
Стратегический союз	• Объединяет на основе единства основной сферы деятельности и усиливает ценность отношений
Совместная деятельность	• Равенство • Обмен информацией • Наиболее результативная цепочка поставок
Оперативное сотрудничество	• Сотрудничество базируется на извлечении одним партнером выгоды из основной деятельности другого • Выгода партнеров обоюдная, но не равноценная • Больше риска для одного из партнеров • Выборочный обмен информацией
Оопортунистическое сотрудничество	• Одна сторона ведет деятельность, которую другая вести не намерена • Неравенство возможностей • Одна сторона получает прибыль за счет другой • Один партнер рискует • Редкий обмен информацией
На почтительном расстоянии	• Краткосрочность
Противостояние	• Соперничество
Конфликт	• Акцент на цене • Низкое качество

Таблица 3.1. Типы взаимоотношений

Культуры в разных странах сильно отличаются друг от друга, и поэтому в fashion-бизнесе основное внимание необходимо обращать на его глобальную сущность. Управляя деловыми отношениями, байеры должны проявлять чуткость к культурным различиям. Некоторые компании, налаживая контакт с зарубежными поставщиками, целенаправленно нанимают байеров со знанием иностранных языков.

По всем параметрам взаимоотношения могут быть официальными и неформальными, долгосрочными и краткосрочными (хотя, как правило, они принимают долгосрочный характер по мере приближения сторон к стадии сотрудничества). Некоторые взаимоотношения складываютскся годами: байеры перенимают и в дальнейшем поддерживают связи, сформированные предыдущим закупщиком. Как же в такой ситуации новым поставщикам пробиться к компании?

В сотрудничестве акцент делается не на цене, а на доверии и продолжительных двусторонних отношениях, что чаще перевешивает важность самой низкой цены за товар: компании должны быть уверены в своевременности предстоящих поставок продукции, в ее соответствии заявленному качеству и комплектности.

Если бы в нашем бизнесе все зависело только от цены, мы уже завтра потеряли бы бизнес, поскольку покупатели идут в Marks G- Spencer именно потому, что доверяют

этой компании. В ее универмагах они не всегда могут найти то, что хотят, но по крайней мере качество продаваемых там товаров, вне зависимости от их происхождения, всегда хорошее, и оно ничуть не уступает качественным характеристикам продукции, изготовленной в Великобритании.

Байер мужской одежды, крупный универмаг А

Мы стремимся по возможности работать с фабриками напрямую, а не через агентов. Все это на самом деле не ради лучших цен, а для того, чтобы было как можно больше личных контактов. Поэтому мы наработали уже постоянную базу поставщиков, с которыми сотрудничаем продолжительное время. Они знают нашу компанию, вместе с нами в бизнесе на протяжении последних пяти лет, то есть с самого начала, и мы дорожим отношениями с ними.

Руководитель отдела закупок, крупный универмаг Б

Тем не менее существует ли компромисс между ценой и качеством? Рассмотрение кандидатуры нового поставщика, доверительные отношения с которым еще не сложились, — всегда значительный риск для компании и байера.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Увеличение количества ретейлеров и гомогенизация товаров означает, что выбор поставщика — главная задача байера (Moin, 1986; Levy, 1987; Mayer, 1987; Feinberg, 1988; цитата из Wagner, 1989). Многие критерии предпочтения в данном случае определяются особенностями функционирования розничной торговли. Среди таких критериев — роль байера в получении компанией прибыли и тот факт, что приобретенные товары предназначены для перепродажи, а не для использования в производстве. Следовательно, в процессе выбора поставщика ретейлеры пользуются информацией об истории сбыта и соответствии товаров текущей моде (Wagner, 1989). Немаловажный фактор и этическая сторона вопроса (Shaw, 2004):fashion-ретейлеры не хотят запятнать себя обвинениями в ведении полулегального бизнеса и использовании детской рабочей силы.

Выбор и одобрение поставщиков может оказаться сложным процессом с привлечением большого количества участников и со стороны ретейлера, и со стороны поставщика. Отношения между организациями-участниками строятся на договорной основе.

КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ В МИРЕ МОДЫ

В рамках всего спектра потребительской продукции байеры учитывают качественные характеристики товара, включая дизайн, законченность, носкость, надежность, сохранность, стиль и текстуру (Shipley, 1985). Вагнер и другие (Wagner, 1989), цитируя Хиршмана (Hirschman, 1981), доказывают, что при выборе поставщика предпочтение отдается таким факторам, как репутация производителя, торговая марка, цена, масштаб производителя, история сбыта, качество, новизна и реализуемость товара. При этом согласно исследованиям, проведенным среди ретейлеров из универсальных магазинов США (Wagner, 1989), основополагающими являются три критерия:

- история сбыта;
- наценка (соотношение между покупной и отпускной ценами);
- доставка.

В числе важнейших факторов, которыми руководствуются байеры во время переговоров, называются цена, срок оплаты, хранение запасов, совместная деятельность, объем, срок поставки и товародвижение, качество товара, спецификации и ассортимент производителя (Bowlby, 1995; цитата из Hansen, 1998; Lindqvist, 1983). Для fashion-

байеров решающим моментом является способность реагировать на спрос (Da Silva, 2002). Фиорито (Fiorito, 1990) также утверждает, что для байера немаловажным оказывается умение поставщика предложить новые товары, равно как и богатство выбора плюс знание модного бизнеса. Не последняя роль отводится бренду и стране происхождения. Вероятнее всего,fashion-байер идет на компромисс при выборе нескольких факторов, и среди них — цена, упаковка, ассортимент и доставка (Dandeo, 2004).

ПРОЦЕССЫ ЗАКУПОК

Важны не только внешние взаимоотношения, но и внутренние — между участниками группы закупок. В категорию решений о покупке включаются непосредственно решения как о приобретении, так и об ассортименте, причем последнее — понятие более широкое: все решения о покупке можно назвать решениями по поводу ассортимента, но не наоборот (Nilsson, 1987; цитата из Vinhas Da Silva, 2002).
Решения по поводу ассортимента связаны с изменением текущей продукции для оптимизации объема продаж, включая решения о сохранении и изъятии товара. Приведенная ниже цитата мерчандайзера из fashion-ретейлера на главной улице хорошо иллюстрирует данную точку зрения:

Таким образом, в момент, когда товары уже поступили на склад и на них указаны даты доставки, именно мерчандайзеры должны убедиться в том, что они (байеры) довольны поступлениями новых линий одежды. Я имею в виду, что часто байеру приходится участвовать буквально во всем, поскольку многие вопросы касаются стиля и цвета. К примеру, если известно, что в нынешнем сезоне белый не в моде, а мы как раз ожидаем две партии товара этого цвета, я бы, наверное, задумался: надо ли принимать эти партии или стоит найти возможность изменить заказ.

Из интервью мерчандайзера, 24 февраля 2005 года; Бакли, 2006

Закупки в области моды — это стратегическое решение для организации, которое оказывает влияние на товарный ассортимент, доступный потребителям. Подобный процесс, скорее всего, подразумевает поиск значительных объемов информации, в том числе о тенденциях рынка и поведении потребителей (Johansson, 2002), а также о долгосрочных тенденциях на рынке поставок — о концентрации и затратах в связи со сменой поставщика (Jennings, 2001). Информация такого рода не поступает из внутренних источников; ее необходимо искать вне компании. В свою очередь, для осуществления стандартных и повторных закупок требуется информация из корпоративных источников, а также данные об операционной деятельности компании, например о продажах и показателях себестоимости (Johansson, 2002). Таким образом, закупки в области моды имеют стратегическое значение для ретейлера: принятие байером неверных решений чревато разрушительными последствиями для репутации ретейлера и его экономических показателей.

Процесс закупок включает несколько мероприятий и шагов (Johansson, 20Q2):

- осознание проблемы (в результате внутренних или внешних стимулов);
- спецификация товара;
- поиск поставщика;
- выбор поставщика
- оценка

Все вышеперечисленные действия осуществляются байером или другими - внутренними по отношению к компании- заинтересованными сторонами процесса,

например мерчандайзерами, отделом дизайна и т.д., а также привлекаются внешние силы — оптовые торговцы и производители, которые участвуют в прогнозировании тенденций и осуществлении тех или иных мероприятий (Johansson, 2002).

В настоящей главе рассматривались вопросы поиска, отбора и выбора поставщика. Далее, выражаясь языком Йохансона, акцент будет сделан на факторах, оказывающих влияние на осознание проблемы и спецификацию товара.

Закупка модной одежды играет ведущую роль, и это означает, что функциональная деятельность ретейлера направлена на оказание содействия и помощи байеру в приобретении товаров и удовлетворении потребительского спроса (Rachman, 1979; цитата из Fiorito, 1990). Обычно для оптимизации данного процесса байер поддерживает тесную связь между розничной торговлей и разработкой (табл. 3.2).

Роль	Обязанности
Байер	• определяет стиль закупаемого товара; • ведет переговоры о товаре с поставщиками
Мерчандайзер	• работает с байерами, планируя микс-стоки; • управляет бюджетом; • контролирует поставки и распределение товара между магазинами
Дизайнер	• предлагает творческое направление; • разрабатывает дизайн изделий на выбор байера
Технолог одежды	• дает технические (по ткани и конструированию) советы; • контролирует разработку образцов
Контролер качества	• проверяет качество товара (подразумевается в том числе обязанность посещения поставщиков и контроль строгого соответствия спецификациям товара)
Визуальный мерчандайзер	• отвечает за презентацию ассортимента товаров в магазине; • разрабатывает план презентации, пользуется рекомендациями байеров

• определяет стиль закупаемого товара;
• ведет переговоры о товаре с поставщиками
• работает с байерами, планируя микс-стоки;
• управляет бюджетом;
• контролирует поставки и распределение товара между магазинами
• предлагает творческое направление;
• разрабатывает дизайн изделий на выбор байера
• дает технические (по ткани и конструированию) советы;
• контролирует разработку образцов
• проверяет качество товара (подразумевается в том числе обязанность посещения поставщиков и контроль строгого соответствия спецификациям товара)
• отвечает за презентацию ассортимента товаров в магазине;
• разрабатывает план презентации, пользуется рекомендациями байеров

Источник: Jackson, 2001.

Таблица 3.2. Закупки, мерчандайзинг и соответствующая функция: краткие определения

Байер работает в тесном сотрудничестве с отделом дизайна, чтобы гарантировать компании соответствие полученных прогнозов о модных тенденциях профилю ее целевого потребителя. Взаимосвязь с логистикой и цепочкой поставок чрезвычайно важна для определения точной информации о сертификации, маркировке, хранении товара на складах и его доставке в магазин.

Роль байера многогранна и включает оценку рынка, управление системой поставок, определение тенденций и создание эффективного взаимодействия. Fasion-байеры должны работать с финансами и уметь производить расчеты (поскольку именно они рассчитывают объемы закупок товаров и их стоимость), в частности уметь определить потенциальную розничную цену одежды и доход, полученный ретейлером. Часто эти расчеты (причем в разных валютах) им приходится производить быстро и эффективно непосредственно во время переговоров с поставщиком. Уровень fashion-байера оценивается его способностью приносить прибыль (Ettenson, 1986).

Эффективный байер умеет:

- оценивать номенклатуру выпускаемых изделий;
- делать закупки в соответствии с потребностями клиента и рыночными тенденциями;
- добиваться самого высокого размера прибыли от купленных и проданных товаров;
- обеспечивать своевременную доставку.

Согласитесь, непросто соответствовать приведенному выше перечню требований. Закупщики модных товаров должны владеть широким спектром профессиональных и социальных навыков, включая:

Профессиональные навыки и умения байера одежды	Личные навыки
Определять ассортимент товаров и совершать прибыльные закупки, соответствующие стратегии закупок ретейлера	Аналитический склад ума ИТ-ориентированность
Находить и разрабатывать товар по имеющейся в наличии базе поставщиков	Умение выделить главное
Нести ответственность за обсуждение условий о ценах товара, включая доставку и сроки оплаты	Умение производить расчеты
Исследовать и оценивать все актуальные товары и тенденции рынка	Гибкость при одновременном выполнении нескольких задач
Эффективно общаться с поставщиками, отделами разработки товара и высшим руководством компании	Последовательность, рациональность мышления Уверенность в себе
Работать с учетом ограничений, связанных с планированием мерчандайзинга	Хорошая память
Эффективно управлять группой закупок и совершенствовать ее	

Источник: Jackson, 2001.

Таблица 3.2 (продолжение). Закупки, мерчандайзинг и соответствующая функция: краткие определения

Умение слаженно работать с мерчандайзерами обеспечивает fashion-байеру уверенность в готовности коллекции для демонстрации в магазине точно к запланированному сроку. Действия байера и мерчандайзера должны согласовываться между собой. У некоторых ретейлеров эти специалисты работают в одних и тех же

функциональных областях, что способствует общению и пониманию ролей и обязанностей друг друга.
Мерчандайзеры в свою очередь тоже должны обладать определенными профессиональными навыками и личными качествами:

Профессиональные навыки и умения мерчандайзера	Личные навыки
Оценивать объем продаж и планировать уровень запасов для выполнения графиков продаж и получения прибыли от конкретной единицы одежды Проводить регулярный анализ и предоставлять отчеты по выполнению работ относительно уровней запасов, результатов торговой деятельности и закупок товаров перед высшим руководством Сотрудничать с байером по вопросам планирования ассортимента, чтобы увеличить возможности производства продукции для коммерческого сбыта Управлять поступающим товаром, в любое время уметь согласовывать требования компании по поводу запасов товара, быть готовым к своевременному внесению необходимых изменений в список требований к ассортименту товара предприятия Управлять распределением товара по магазинам, учитывая потребительский спрос, наличие торговой площади и сезонные возможности реализации Успешно управлять командой мерчандайзеров и дистрибутивной группой, а также совершенствовать их работу	Коммерческие навыки; нацеленность творческим чутьем Гибкость при одновременном выполнении нескольких задач Живой ум Бескомпромиссность, уравновешенная справедливостью Личная заинтересованность Ориентированность на выполнение задач Умение вести переговоры Осведомленность о последних модных тенденциях Понимание коммерческой деятельности Навыки планирования Подход, ориентированный на действие

Источник: Jackson, 2001.

Таблица 3.2 (окончание). Закупки, мерчандайзинг и соответствующая функция: краткие определения

ЦИКЛ ЗАКУПОК МОДНЫХ ТОВАРОВ

Цикл закупки модного товара сокращается. Сегодня байеры приобретают новые товары каждые 6 недель (Kline, 1994). В компаниях, ориентированных на быструю моду, тот же процесс может совершаться в еще более короткие сроки — чуть ли не каждую неделю (Buckley, 2006).

...Еженедельно что-то покупается, то одна линия одежды, то двадцать. Это зависит от того, на какой стадии размещения заказа находится компания. Видите ли, Байеру никогда не скажут: «Садись и делай все заказы сразу». Все не так. Это происходит совершенно спонтанно. Размещение заказа — своего рода реакция на изменение рыночной ситуации, и не только.

Из интервью с мерчандайзером, 24 февраля 2005 года; Бакли, 2006.

Итак, роль fashion-байера нередко сводится к выполнению 18-25 самых различных видов деятельности, включая изучение отчетов о состоянии рынка и анализ послепродажных записей для определения уровня спроса на различные товары (Fiorito, 1990). Кроме того, чтобы в итоге приобрести лучшую продукцию по самой низкой цене, эти специалисты не пренебрегают анализом и изучением хозяйственной конъюнктуры, производственных и отраслевых журналов. Важным аспектом работы байера, как уже упоминалось выше, является умение строить отношения (Wingate, 1978; Packard, 1983; цитата из Fiorito, 1990).

Пример: универсальный магазин

Сведения о компании

Компания А — основной ретейлер в Великобритании, владеющий сетью магазинов, 375 из которых расположены непосредственно в стране и еще 155 работают на условиях франшизы в Европе, на Ближнем Востоке, в Азии и на Дальнем Востоке. Товарооборот компании составляет £ 7,3 млрд; в 2003 году ее доход возрос на 6,5 % по сравнению с предыдущим годом и составил £ 822,9 млн без вычета непредвиденных расходов.

В магазинах и главном офисе компании работает почти 66 тыс. человек. Подсчитано, что за неделю в магазинах Великобритании отовариваются 10 млн человек. Розничная торговля одеждой считается крупнейшей отраслью бизнеса и составляет 50,1 % от объема розничных продаж в Великобритании. В 2003 году доля компании на розничном рынке одежды составила 11 %, а годовой товарооборот розничной торговли одеждой достиг показателя в £ 3, 958 1 млрд.

Функция байеров

Закупки — основная деятельность отделов одежды в компании А, и байеры хорошо представлены на уровне совета директоров компании исполнительными директорами различных стратегических подразделений фирмы. Структура закупочной операции линейна: байер/разработчик изделия отчитывается члену совета директоров за работу отдела, а тот в свою очередь отчитывается перед исполнительным директором. Это позволяет принимать быстрые решения, что очень важно на таком быстро меняющемся рынке, как торговля одеждой.

В роли байера просматриваются как оперативные, так и стратегические элементы. Оперативная работа включает такую деятельность, как поддержание связи с текущими поставщиками, но в то же время команда байеров продумывает стратегии, позволяющие компании менять текущий сорсинг на более эффективный, оптимизировать ассортимент товара, скорость его поставки на рынок и цены.

Функции байеров распределены между командами отделов, а не сосредоточены исключительно в центральном отделе, что обеспечивает байерам преимущество — возможность тесно сотрудничать с мерчандайзером и технологом в своем сегменте товаров. Однако это отнюдь не значит, что компания собирает воедино заказы на типы товара во всех отраслях бизнеса для максимального использования эффекта масштаба.

Процесс закупок

Группы байеров выполняют множество функций: байер, мерчандайзер и технолог одежды тесно сотрудничают на этапах совместного составления бюджета, определения ассортимента и закупки продукции.

Процесс закупок сложен, и байер предпринимает ряд целенаправленных действий, начиная с анализа данных об объеме продаж в текущем сезоне для выявления своих сильных и слабых сторон. Он изучает магазины Нью-Йорка, Парижа и Милана, чтобы определить тенденции, посещает выставки тканей и одежды, а также делает сравнительные закупки для распознавания деятельности конкурента. Параллельно мерчандайзер работает над составлением бюджета, решая, сколько единиц товара можно продать в магазинах и сколько потребуется продукции в целом.

На заключительном этапе команда работает с поставщиками и определяет программу выпуска товара, решая в том числе вопросы, связанные с подготовкой к производству, его планированием и производительностью, а также вопросы поставок в магазины.

Сорсинг

Компания А закупает 45 % своих товаров в Европе, Восточной Европе, Турции, Марокко, а остальные 55 % — в Индии, Шри-Ланке и Китае. Решения относительно местоположения сорсинга, зависящие от того, классифицируется ли товар как основной или как модный, принимаются группой закупок. Спрос на основной товар более стабилен и предсказ соответственно для такого товара — в отличие от модного с непредсказуемым спросом — в большей степени подходит производство с длительным сроком выполнения нового заказа в стране с низкими трудовыми затратами.

В зависимости от характера установившихся между сторонами отношений и природы проделываемой работы компания А делит поставщиков на две категории: поставщик с полным циклом обслуживания и производственное предприятие. Решение, у кого из них производить товар, принимает группа закупок, и зависит оно от максимальной производительности поставщика. Компания А всегда делает свой выбор в пользу первого из вышеназванных вариантов при условии, что поставщик сможет произвести одежду соответствующего качества и по приемлемой цене, нужного дизайна и в необходимый срок. В противном случае изделие будет изготовлено непосредственно на предприятии.

Поставщики с полным циклом обслуживания производят большую часть товара, и от них в немалой степени зависит успех компании. Им отводится ведущая роль в коллективной разработке товара вместе с группой закупок; они берут на себя ответственность за управление производственным процессом:

- занимаются поиском компонентов, необходимых для производства;
- управляют процессом производства (это может быть внутренний, внешний или комбинированный поставщик);
- поставляют товар в Великобританию;
- хранят товар на складе перед отправкой в магазины.

Компания А платит поставщику с полным циклом обслуживания только за товар, поскольку последний доставляется в магазин непосредственно с товарного склада поставщика.

Компания обращается к услугам производственного предприятия, только если ни один поставщик с полным циклом обслуживания не в состоянии изготовить требуемую продукцию. Отношения между таким типом поставщиков и компанией А более официальные. Она самостоятельно разрабатывает товар и пакет предварительной работы перед производством, а затем передает их на предприятие для создания опытного образца и изготовления одежды. На следующем этапе компания А договаривается с транспортно-логистической компанией о перевозке готовых изделий на товарный склад компании А, откуда впоследствии товар доставляется в магазины. Услуги производственного предприятия оплачиваются на условиях франко-борт (*FOB*).

В производстве товаров быстрой моды очень важную роль играют планирование и общение в системе поставок. Поскольку размер заказа намного меньше, важно знать, что у поставщика будет возможность быстро сменить ассортимент.

Обмен информацией

В функции байера входит обмен информацией, идущей снизу вверх и сверху вниз (в зависимости от ее типа).

Группа закупок пользуется подходом «снизу вверх», когда делится информацией о модных тенденциях. Эти данные вместе со сведениями об объеме продаж передаются 15 главным поставщикам, составляющим 80 % всей базы поставщиков. В число важнейших задач команды входит точное определение покупателя и подбор соответствующего его потребностям ассортимента.

Совет директоров делится с группой закупок информацией относительно стратегических соображений (таких как будущие цели и стратегии компании), чтобы группа закупок смогла учесть их при разработке коллекции.

Краткое изложение

В работе *fashion*-байера прослеживаются стратегические и оперативные аспекты. Группа закупок ежедневно ведет оперативную деятельность, используя (в том числе) стратегическую

информацию, передаваемую советом директоров, и одновременно принимает участие в стратегической деятельности (с целью выработки будущих стратегий сорсинга). Линейная иерархическая структура помогает передать необходимую соответствующую (стратегическую и оперативную) информацию всем звеньям цепочки, выполняющей функции байера, и тем самым обеспечивает хорошее сочетание стратегической и оперативной деятельности.

Поставщик принимает активное участие и играет важную роль в процессе разработки товара; он тесно сотрудничает с отделами разработки и планирования и способствует эффективному обмену информацией между компаниями. Для достижения конкурентного преимущества важно удостовериться в том, что такие первостепенные требования покупателей, как наличие товара и интересный ассортимент, действительно удовлетворяются.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей главе мы особое внимание уделили роли fashion-байеров в управлении портфелем взаимоотношений поставщиков для удовлетворения быстро меняющихся запросов потребителей и требований рынка, а также обеспечения привлекательного ассортимента модных товаров точно в срок и в рамках приемлемых цен. Осуществление вышеозначенных целей на практике — сложная задача. Помимо подразумевающейся неподдельной увлеченности модным товаром, которая отличает настоящего профессионала в этом бизнесе, байеры должны иметь определенные специальные и личные навыки, в частности умение производить финансовые расчеты, приемы межличностного общения, и особенно — умение эффективно сотрудничать со специалистами по разработке товаров и мерчандайзерами.
Стратегическая роль fashion-байеров до последнего времени недооценивалась, но в контексте динамичного рынка, в котором они работают, ее требуется пересмотреть и признать ее влияние на общую стратегию закупок компании.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Авторы хотели бы выразить благодарность доктору Сьюзан Фиорито, Университет штата Флорида, за вклад в эту часть исследования.

ИСТОЧНИКИ

Abernathy. Retailing and supply chains in the information age / Abernathy // Technology in Society. — 2000.-22.-P. 5-31.
Birtwistle, G. Quick response: perceptions of UK fashion retailers / G. Birtwistle, N. Siddiqui, S. Fiorito // Internationa] Journal of Retail and Distribution Management. - 2003. - 31(2). - P. 118-128.
Childerhouse, P. Engineering supply chains to match customer requirements / P. Childerhouse,

D. Towill // Logistics Information Management. - 2000. - 13(6). - P. 337-345.
Christopher, P. Fashion logistics / P. Christopher // Logistics and retail management, Insights into current practice and trends from leading experts /}. Ferine, L. Sparks (eds). — London, UK: Kogan Page Ltd. - 1999. - Chapter 5. - P. 88-109.
Daily Telegraph. Bra wars deal gets EU off the hook for a year / Daily Telegraph. — 2005. — September 6.
Da Silva, R. Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process / R. Da Silva, G. Davies, P. Naude // European Journal of Marketing. — 2002. - 36(11/12). -P. 1327-1343.
Dandeo, L. Determining retail buyers' negotiation willingness for automatic replenishment programs / L. Dandeo, S. Fiorito, L. Guinipero, D. Pearcy //Journal of Fashion Marketing and Management. — 2004.-8(1).-P. 27-40.
Ettensson, R. Retail buyers' saleability judgements: a comparison of information use across three levels of experience / R. Ettensson, J. Wagner // Journal of Retailing. — 1986. — 62(1). - P. 41-63.
Fernie, J. Relationships in the supply chain / J. Fernie // Logistics and Retail Management, insights into Current Practice and Trends from Leading Experts / J. Fernie, L. Sparks (eds). — London, UK: Kogan Page Ltd, 1999. - Chapter 2. - P. 23-46.
Fiorito, S. Testing a portion of Sheth's theory of merchandise buying behaviour with small apparel retail firms / S. Fiorito // Entrepreneurship Theory and Practice. — 1990. — 14(4). — P. 19-34.
Gannaway. Checkout Chic / Gannaway // Grocer. — 1999.
Hansen, T. Retailer buying behaviour: a review / T. Hansen, H. Skytte // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. - 1998. - 8(3). - P. 277-301.
Harrison, A. Creating the agile supply chain / A. Harrison, M. Christopher, R. Van Hoek // School of Management Working Paper. — Cranfield University, 1999.
Hewwit, F. Supply or demand? Chains or pipelines? Co-ordination or control? / F. Hewwit // Proceedings from International Symposium In the Information Age. — Florence, 1999. — P. 785-790.
Hiebelar, R. Best Practices Building Your Business with Customer Focussed Solutions / R. Hiebelar, T. Kelly, C. Katteman. — New York, NY: Simon and Schuster, 1998.

3. Особенности закупок и мерчандайзинга в индустрии

Hines, T. From analogue to digital supply chains: implications for fashion marketing / Fashion Marketing, contemporary issues / T. Hines, M. Bruce (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. — Chapter 2. - P. 34-36.
lacocca Institute. 21 st Century Manufacturing Enterprise strategy. An Industry-Led View. Volumes 1 and 2. — Bethlehem, PA: lacocca Institute, 1991.
International Retail Marketing: A Case Study Approach / M. Bruce, C. Moore, G. Birtwistle (eds). — Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2004.
Jackson, T. Fashion Buying and Merchandising Management / T. Jackson, D. Shaw. — Palgrave: Hampshire, 2001.
Jennings, L. Tho^tons the vertically integrated retailer, questioning the strategy / L. Jennings // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2001. — 29(4). — P. 176-187.
Jin, B. Apparel industry in East Asian newly industrialised countries / B. Jin // Journal of Fashion Marketing Management. - 2004. - 8(2). - P. 230-244.
Johansson, U. Food retail buying processes — a study of the UK, Italy and Sweden / U. Johansson // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2002. — 30(12). — P. 575-585.
Kline, B. Information sources and retail buyer decision-making: the effect of product specific buying experience / B. Kline,]. Wagner //Journal of Retailing. - 1994. - 70(1). - P. 75-88.
Lowson, R. Analysing the effectiveness of European Retail Sourcing Strategies / R. Lowson // European Management Journal. — 2001. — 19(5). — P. 543-551.
Lui, H. International Retail Sourcing: Trend, Nature and Process / H. Lui, P. McGoldrick

//Journal of International Marketing. — 1996. — 4(4). - P. 5-32.
Mason-Jones, R. Engineering the leagile supply chain / R. Mason-Jones, J. Naylor, D. Towil // International Journal of Agile Manufacturing Systems. — 2000. — Spring.
Mattila, H. Retail performance measures for seasonal fashion / H. Mattila, R. King, N. Ojala //Journal of Fashion Marketing and Management. - 2002. - 6(4). - P. 340-351.
Mintel. Womenswear Retailing / Mintel. — 1999. — March. Mintel. Clothing Retailing In the UK/ Mintel. — 2002a. - April. Mintel. Womenswear Retailing / Mintel. — 2002b. — March.
Naylor, N. Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain / N. Naylor, Berry // International Journal of Production Economics. — 1999. — 62. — P. 107-118.
Popp, A. Swamped in information but starved of data: information and intermediaries in clothing supply chains / A. Popp // Supply Chain Management: An International Journal. — 2000. — 5(3). — P. 151-161.
115 Shaw, D. Undressing the ethical issues in fashion: a consumer perspective / D. Shaw, D. A. C. Tomolillo//. International Retail Marketing: A Case Study Approach / M. Bruce, C. Moore, G. Birtwistle (eds). — Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2004.
Shipley, D. Resellers' supplier selection criteria for different consumer products / D. Shipley // European Journal of Marketing. - 1985. - 19(7). - P. 26-36.
Sunday Telegraph. Europe's Indian shopping spree // Sunday Telegraph. — 2005. — September 11. — P. 7.
The Financial Times. Beijing Agrees to Curb clothing exports to the US // The Financial Times. — 2005. — November 9. - P. 11.
The Financial Times. China and India gain from end of quotas // The Financial Times. — 2005. — October 25. - P. 9.
The Financial Times. EU reveals surge in imports of textiles from China // The Financial Times. — 2005. — April 25. - P. 8.
The Financial Times. Quotas on Chinese textiles 'would hurt' EU retailers // The Financial Times. — 2005.-May 19.-P. 10.
The Financial Times. Retailers move production from China in response to demands of 'fast fashion' // The Financial Times. - 2005. - August 30. - P. 1.
The Financial Times. Textile producers weave a web to restrict China: less efficient poor nations fear they will lose rich world trade when the global quota system ends this year // The Financial Times. — 2004. - October 22. - P. 10.
The Financial Times. Textile quotas force shift in Chinese production // The Financial Times. — 2005. — August 20. - P. 7.
Van Hoek. The thesis of leagility revisited / Van Hoek // International Journal of Agile Management Systems. - 2000. - 2(3). - P. 196-201.
Vinhas Da Silva, R. Assessing customer orientation in the context of buyer/supplier relationships using judgemental modeling / R. Vinhas Da Silva, G. Davies, P. Naude // Industrial Marketing Management. - 2002. - 31. - P. 241-252.
Wagner, J. Vendor selection among retail buyers: an analysis by merchandise division /J. Wagner, R. Etten-son,J. Parrish// Journal ofRetailing. - 1989. - 65(1). - P. 58-79
Тони Хайнс и Ли Куинн

ГЛАВА 4

СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ МОДЫ: ВОЗВРАЩЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ СЛОЖНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Тони Хайнс
И Ли Куинн

ВВЕДЕНИЕ

Основное внимание в этой главе уделяется одной из самых широко обсуждаемых концепций в теории и практике маркетинга. Сегментация рынка всецело лежит в основе большинства стратегических рыночных инициатив, помогающих определить и удовлетворить самых выгодных потребителей (Dibb, 2005). В сфере моды главный критерий эффективности деятельности управляющих, использующих стратегию сегментации рынка, определяется их умением успешно справляться со следующими задачами:

- четко идентифицировать потребителя;
- эффективно удовлетворять потребности отдельного потребителя;
- применять концепцию сегментации таким образом, чтобы определять выполнимые решения (что особенно актуально в условиях сегодняшних разъединенных и непостоянных обществ потребителей).

В то время как решением первых двух задач занимаются прежде всего организации, ориентированные на потребителя, последняя оказалась особенно значимой и проблематичной в сфере потребления и розничной торговли в области моды, а потому вызывает стойкий интерес со стороны участников современных дебатов о сегментации рынка. Для более глубокого изучения этой фундаментальной проблемы данная глава ставит следующие цели:

- дать общее представление о происхождении теории сегментации и главных хронологических событиях, произошедших в ее исследовании и развитии за последние 50 лет;
- осветить ряд критических замечаний по поводу целесообразности концепции сегментации в условиях быстро меняющегося рынка;

- выйти за пределы тупикового развития концепции сегментации, изложив теоретический комментарий, который объясняет подвижную сложную природу многих взаимодействий в обществе и потреблении на примере индустрии моды.

Идентификация и важность признания многообразия личности и социальной идентичности рассматриваются как существенное обстоятельство, лежащее в основе тех

нескольких значимых теоретических и практических выводов, которым до настоящего времени не уделялось должного внимания в критических спорах о сегментации рынка.

МИРОВОЙ ИНТЕРЕС К СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

По сведениям Института маркетинга в США (The Marketing Science Institute, 2005), теме сегментации отводится главное место в исследованиях маркетинга. Важность ее как основополагающего аспекта современной теории маркетинга подтверждается и новыми фактами, которые приводит недавно созданная при Академии маркетинга Великобритании специальная группа по сегментации рынка (Academy of Marketing, 2005).

Значимость сегментации рынка для профессионалов неоспорима, к тому же менеджеры рассматривают ее как средство принятия относительно эффективного метода использования маркетинговых ресурсов (McDonald, 2004). Тем не менее эта эффективность определяется способностью менеджеров выделить нужные сегменты и, применяя стратегии, оказывать влияние на целевые группы и отдельных личностей, которые идентифицированы в результате анализа и его толкования.

ПРИЗНАННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Обоснование принципов сегментации рынка можно увидеть в экономической теории цен, утверждающей, что дискриминационное ценообразование можно использовать для максимального увеличения прибыли в различных группах потребителей (Stigler, 1942). Уэндел Смит (Smith, 1956) описал и категоризировал концепцию сегментации рынка, и его стали широко цитировать после опубликования результатов плодотворных исследований. Его аргументация строилась на изучении изменений спроса на потребительском рынке, которые требовали целесообразного и более точного регулирования товаров со стороны предложения. Уравновешивание спроса и предложения требует большего согласования маркетинговых мероприятий. Считается, что сегментация может повысить эффективность маркетинговой политики компании и увеличить или поддержать на достигнутом уровне способность организации извлекать пользу из распознаваемых рыночных возможностей (Weinstein, 1987).

Итак, вышеозначенный материально-базовый подход к управлению организациями предполагает, что сегментация:

- позволяет организациям достичь более эффективного распределения финансовых и других ресурсов (McDonald, 2004);
- содействует лучшему пониманию потребительских групп, а значит, способна помочь в разработке более подходящих маркетинговых программ (Dibb, 2002).

ЭВОЛЮЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ИСТОРИИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Следуя конструктивным предложениям Смита, научные исследования в литературе по маркетингу изначально затрагивали вопросы выбора соответствующих основных переменных, которые можно использовать для идентификации сегментов рынка (Martineau, 1958). Долгое время концепция о сегментации рынка находилась в зачаточном состоянии, но в 1960-х годах изыскания в данной области стали набирать скорость.

Основное внимание в многочисленных научно-исследовательских работах уделялось поиску более подходящих переменных, на основании которых можно было бы сегментировать потребителей (Webster, 1965; Pessemier, 1967; Bass, 1968), и эти события в

конечном счете привели к развитию довольно сложных ориентированных на образ жизни моделей, в которых интересы и деятельность потребителей могли соотноситься с такими социально-экономическими характеристиками индивидуума, как объективная идентификация в одной потребительской группе. Однако в результате проведенных разработок возникли вопросы об успешности применения для четкого определения сегментов предложенных многогранных методов, поскольку некоторые исследователи ставили под сомнение валидность идентификации сегментов (Green, 1973; Blattberg, 1976).

В 1980-е годы прилагались согласованные научные и практические усилия для развития по-настоящему обобщенной психографической модели сегментации. Одними из главных были проект концепции «Ценность и образ жизни» (VALS) Международного научно-исследовательского института в Стэнфорде (SRIInternational) и впоследствии разработка модели VALS 2 (Mitchell, 1983). Однако, как и следовало ожидать, из-за повышенной сложности эти разработки также вызывали сомнения исследователей относительно надежности психографических признаков (Burns, 1979), психографической надежности (Lastovicka, 1982) и достоверности прогнозов результатов сегментации (Burger, 1972; Novak, 1990). Ввиду тенденции к достаточно сложным моделям сегментации нет ничего удивительного в том, что в 1990-х годах довелось столкнуться с трудностями их практической реализации (Littler, 1992; Piercy, 1993; Dibb, 1997).

С середины 1990-х годов концепция сегментации подверглась дальнейшей критике со стороны постмодернизма; в дебатах в литературе по маркетингу выражалось беспокойство по поводу прогрессирующей тенденции к усиливающейся фрагментированности потребительских рынков на фоне возрастающей непредсказуемости потребителей (Firat, 1993; Brown, 1995; Firat, 1997).

Глобальные изменения в образе жизни, доходах, этнических и возрастных группах способствовали расширению многообразия нужд потребителей и покупательского поведения (Sheth, 2000). Некоторые наблюдатели стали говорить о снижении целесообразности и эффективности методов сегментации (Firat, 1997; Sheth, 1999), особенно заметном на рынках моды, которым свойственно непостоянство доходности брендов. В результате простые структуры сегментации на основе таких критериев, как социальный класс, возраст и пол, спустя 10 лет были признаны еще менее пригодными для идентификации отношений, вкусов и поведения потребителей, и факты из практики маркетинга подтвердили справедливость данной точки зрения.

Область демографических показателей, как А, Б, В1 ...то есть область сегментации больше не важна, особенно в моде. Ее нельзя рассматривать в прежнем ключе в особенности потому, что сейчас люди многое смешивают.

Менеджер по маркетингу, универсальный розничный магазин моды

Реакцией отрасли на обозначившуюся проблему стала возросшая популярность таких подходов к сегментации, в основе которых лежат особенности поведения ее усложняющихся структур («Сегменты моды» консалтинговой фирмы Experian, 2004 год). Однако в контексте динамики моды проблема данного феномена никуда не исчезает, а значит, прежде чем предложить перспективную альтернативу, мы обязаны внимательно изучить факты, лежащие в основе современных дискуссий о принципах сегментации.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА:ФАКТЫ

Поскольку критики давно приводили доводы, что при выборе принципов сегментации рынка и определения целевого сегмента потребителей возникает множество организационных и практических проблем, полезно вскрыть основу подобных заявлений. Главная обеспокоенность критических суждений об управленческом подходе к сегментации рынка выражается в том, что исход процесса сегментации нельзя назвать ни надежным, ни постоянным. Очевидно, что это справедливо для динамичной рыночной среды, такой как розничная торговля одеждой. Однако любой менеджер, применяющий

стратегию сегментации, делает два несомненных предположения о природе идентифицируемого нами социального мира, согласно которым потребители: а) признаются основным источником непостоянства; б) подразделяются на группы, которые затем можно соотнести с другими переменными характеристиками (Wensley, 1995). Следовательно, объективное понимание управленческого метода сегментации не учитывает одно немаловажное обстоятельство: «...каждая модель [сегментации] в лучшем случае лишь приблизительно соответствует действительности» (Wedel, 2002: 329). Поэтому основной интерес нужно проявить к онтологическому развитию концепции сегментации.

Идентификация однородных потребительских групп посредством аппроксимации действительности предполагает существование объективной социальной действительности, в которой представления, предпочтения и поведение потребителя можно разделить на группы. Подобный взгляд олицетворяет то понимание процесса сегментации, с опорой на которое предпринимаются попытки отразить онтологию в методике. В основе данного метода лежит оценка объективной действительности, существующей независимо от взаимоотношений социальном рынке. Многие модели сегментации раскрывают это реалистическое онтологическое предположение.

Я думаю, что группы в принципе существуют, это не подлежит сомнению, и полагаю, они будут довольно постоянными. Воистину, было бы настоящим кошмаром, если бы сегменты продолжали меняться. Если бы дело обстояло так, у нас никогда не было бы надлежащей точной информации... должны ли мы реагировать на нее или нет, поскольку она может измениться?

Руководитель отдела маркетинга и исследований, крупный fashion-ретейлер в Великобритании

Для доказательства аргумента в пользу сегментации в этом русле потребовалась бы проверка на практике. Однако основная проблема, как замечает Уэнсли (Wensley, 1995: 66), показана незрело: «...похоже, ни одно предположение не выдерживает проверки на практике, за исключением разве что одного: чем богаче человек, тем дороже автомобиль он покупает. Точно так же вызывает сомнение достоверность прогнозов в отношении реакции покупателей на маркетинговые акции, такие как реклама или изменения цены, — даже на основе фактов поведения в прошлом, опять же за одним исключением: можно, в принципе, утверждать, что постоянные покупатели в определенной категории имеют тенденцию оставаться таковыми».

Несмотря на существование неизбежных различий между взглядами индивидуумов на природу социальной действительности, необходимо помнить и о том, что решения на управленческом уровне принимают все же люди, которым свойственно интуитивное и обусловленное обстоятельствами поведение (Сиггап, 1990). Позднее была выдвинута гипотеза, что, поскольку применение метода сегментации подразумевает наличие управленческих предположений и произвольных решений, сегментация рынка по существу не что иное, как случайный процесс (Hoek, 1996). Тем не менее, как утверждают Райт и Эсслемонт (Wright, 1994), даже если бы и возможно было последовательно объединить группы потребителей, многие не вошедшие в целевую группу все равно попали бы под влияние направленного на нее тактического маркетинга. Поскольку последствия подобного влияния неизвестны, исследователи пришли к выводу о безосновательности предположения, будто целевой подход способен привести к лучшим результатам, нежели массовые маркетинговые мероприятия.

ПОПЫТКА РАЗОБРАТЬСЯ В ПАРАДОКСЕ СЕГМЕНТАЦИИ

Безусловно, необходимо разобраться в концепции сегментации с вышеупомянутыми проблемами. Однако принимая во внимание крайне сложную природу современных обществ потребления и трудностей в управлении при реализации стратегии сегментации, мы бы не стали утверждать, что проверка на практике является единственным критерием валидности концепции сегментации. Очевидно, что угрозу последующему успеху концепции рыночной сегментации, как ни парадоксально, представляет собой усиление гетерогенности рынка, с которой метод должен был справиться (Dibb, 2001). Несомненно также то, что реалии социального общества должны оцениваться неотрывно от контекста. Как справедливо заметил Бодрийяр (Baudrillard, 1994), «мы живем в мире, в котором все больше информации и все меньше смысла». Сектор розничной торговли модными товарами представляет собой важный контекст для исследования парадокса сегментации, поскольку рынки моды характеризуются изменчивым спросом, и, по-видимому, такие факторы, как возраст, личный доход, образ жизни и культура, влияют на определенную и все более фрагментированную среду рынка (Mines, 2001). Ретейлеры часто адресуют предложения конкретным группам потребителей (Bevan, 2002; McGoldrick, 2002), из чего следует сделать вывод, что они успешно используют критерии, предлагаемые в литературе по сегментации рынка. Однако не всегда просто идентифицировать потенциальных покупателей, и подтверждение тому — неизменное постоянное наличие сниженных цен и нераспроданного товара. Несомненно, существует много разногласий по поводу того, что следует, а что не следует принимать в качестве метода сегментации; нормативный подход (на котором основывается большая часть интерпретаций концепции в литературе по маркетингу) показывает, что реалистичные предположения являются основой одноименного метода сегментации. Тем не менее, поскольку сегментация существенно зависит от взгляда управляющего на любую социально опосредованную ситуацию в сфере потребления, логично предположить, что более широкое использование нормативного подхода позволит увидеть альтернативные варианты. Вопрос — как?

КОГДА СТАЛКИВАЮТСЯ СОЦИАЛЬНЫЕ МИРЫ

Как только начинаешь заменять людей цифрами, зарождается ложное ощущение надежности и точности. Вместо того чтобы проводить встречи по планированию ассортимента товаров, велись споры о том, кого считать классическим потребителем, а кого — нет. Появлялось искушение злоупотребить этим определением лишь потому, что оно апеллировало к цифрам.

Глава отдела маркетинга и исследований, крупный fashion-ретейлер в Великобритании

Хотя у сегментации рынка есть свои сторонники и критики, вопрос о природе социальной идентификации до сих пор практически не затрагивался в многочисленных дискуссиях. Говоря о важности концепции идентичности, неоднократно обсуждаемой в социологической литературе, в качестве наиболее веских причин Дженкинс (Jenkins, 1996) выделяет две:

• самоидентичность — когда мы хотим самоутвердиться и общаться лишь с собой;

•идентичность группы, или социальная идентификация, — когда мы хотим общаться с другими.

Те же вопросы находятся в центре внимания любой предложенной сегментации потребительских рынков. Несколько исследователей рассматривали понятие социальной идентификации в рамках условий постмодернизма (краткий обзор этих условий предложен в таблице 4.1), возводящих потребление в ранг ключевой деятельности, посред-

ством которой мы создаем и демонстрируем собственную идентичность (Giddens, 1991; 2002; Gergen, 1999). Тем не менее, как отмечает Джерджен (Gergen, 1999: 30), есть проблема — главная и весьма существенная: сила рецензий столь велика, что оборачивается против них же и разрушает их, а в результате лишь разрастается пропасть неразрешимых разногласий между критиками и мишенями критики без видимого способа устранения проблемы.

Условия постмодернизма	Краткое описание
Открытость/терпимость	Принятие различий (разные стили, образы существования и жизни) без предрассудков или оценок превосходства или более низкого положения
Гипердействительность	Учреждение социальной действительности через весомо заявленную и представленную активную рекламу или моделирование (имитацию)
Бесконечное настоящее	Склонность общества переживать все (включая прошлое и будущее) в настоящем, «здесь и сейчас»
Парадоксальное соседство	Склонность общества сопоставлять все что угодно со всем что угодно, включая противоположные, противоречивые и несвязанные элементы
Фрагментация	Вездесущность разрозненных и несвязанных моментов/случаев в жизни и самовосприятии плюс растущее принятие динамизма, ведущего к фрагментации рынков
Утрата обязательств	Растущее общественное нежелание быть преданным какой-либо идее, проекту или очень важной цели
Децентрализация субъекта	Смещение человека с центральной позиции (восприятия мира), занимаемой им в модернистском обществе, и растущее принятие потенциальных возможностей его объективизации
Полное изменение потребления и производства	Общественное признание факта, что стоимость создается не на производстве (как утверждалось модернистами), а в сфере потребления, что привлекает к последнему особое внимание
Акцент на форме/стиле	Растущее влияние формы и стиля (в противовес содержанию) на определение смысла и жизни
Принятие беспорядка/хаоса	Общество признает, что не порядок, а кризис и неустойчивость — распространенные формы существования; впоследствии общество принимает и высоко оценивает эти состояния

Источник: Firat, 1997: 186.

Таблица 4.1. Описание условий постмодернизма

В формировании социальной идентичности особенно влиятельными символическими ресурсами считаются бренды (Elliot, 1998). Более того, в современных обществах потребления социальная идентификация не может описываться как статическое понятие. Иными словами, потребители вольны сколько угодно раз, как и когда им заблагорассудится выстраивать и изменять свою идентичность, а вместе с ней те группы, к которым они были отнесены в результате сегментации. В связи с этим варианты сегментации, которые загоняют людей в рамки каких-то групп согласно заранее установленным конструкциям, по понятным причинам отвергаются все большим количеством исследователей

(Maffesoli, 1996; Cora, 2002).

Думаю, что в каком-либо другом бизнесе я еще мог бы поверить в нее [сегментацию], но, полагаю, стоит признать, что этот бизнес развивается совершенно иначе, а я достаточно реалистичен и прагматичен, чтобы удержаться от бессмысленных попыток пробовать и навязывать то, что в принципе неприменимо.

Глава отдела маркетинга и исследований, крупный fashion-ретейлер в Великобритании

Во многих организациях сегментация — это стандартное действие. Невозможно отнести каждого человека к какой-то определенной целевой группе. Для разделения потребителей на поддающиеся управлению группы следует применить определенные критерии. Однако «сегментация — это не Священный Грааль подотчетности и эффективности, каким ее иногда выставляют» (Hackley, 2005: 15).

Очевидно, что изначально необходимо иметь определенную целевую группу и уже отталкиваясь от этого пробовать установить, кто твой потребитель. Я хочу знать, кому продаю, а кому не продаю свой товар и как начать продавать товар этим людям. Нельзя полагаться на сегментацию, но она полезна, она помогает принимать решения и предоставляет необходимую для этого информацию, к тому же часто выступает в роли страхового полиса.

Менеджер по маркетингу, крупный британский fashion-ретейлер

Рациональный взгляд определяет цель сегментации рынка как концентрацию внимания на редких организационных ресурсах по отношению к группам с гомогенными характеристиками, убеждая тем самым в целесообразности использования организационных ресурсов. Доведение нормативного подхода к процессу сегментации в условиях деятельности разрозненного рынка до его логического завершения и следование «сегменту одного» (Dibb, 2001) сосредоточили бы ресурсы на отдельном потребителе. Однако если мы предполагаем, что сегмент одного экономически жизнеспособен, то в свете экономических основ концепции возникает несколько важных вопросов о процессе производства и потребления.

Во-первых, покупатели должны будут сами искать или открывать для себя товары, соответствующие их требованиям, поскольку производителям распознавание единичных покупателей экономически нецелесообразно. Если возвести эту идею в абсолют, можно прийти к заключению, что нет необходимости ни в сегментации рынка, ни, что намного важнее, в сегментировании потребителями своих поставщиков.

Во-вторых, удовлетворение потребностей единичного потребителя неизбежно дороже, чем многочисленных покупателей, а значит, и расходы на обслуживание индивидуального потребителя могут быть выше. Одному из авторов настоящей статьи вспоминается разговор с представителями высшего руководства американской корпорации VF, которые заявили о своей незаинтересованности в исследовании модели потребителя интернет -бизнеса из-за слишком высокой стоимости данного проекта. «Зачем вести дела с индивидуальным потребителем, когда мы можем продать товар в большом количестве в Wal-Mart», — парировал директор по маркетингу в ответ на вопрос о стратегии интернет-бизнеса. Очевидно, что для менеджеров, разрабатывающих стратегии сегментации, данные вопросы важны и вызывают у них беспокойство. Менеджеры ограничены стесненностью бюджета и географическими рамками (Hackley, 2005), а потому, если уж мы допускаем, что потребители выбирают товар — сознательно либо бессознательно, — важно понять процессы принятия ими решений о покупке.

В связи с вышесказанным разобраться в теме наших размышлений помогут концепции идентичности, широко используемые в социологической литературе. Хайнс и Куинн

(Mines, 2005) противопоставляют ряд альтернативных теорий относительно природы самоидентичности и социальной идентичности, подчеркивая важность предлагаемых подходов для концепции сегментации рынка. Исследование начинается анализом работы Лакана (Lacan, 1979), который доказывал, что главный аспект неосознанного мышления можно сравнить с моделью языка. Французский психоаналитик и философ, оперируя символами, выдвинул теорию о том, что язык выстраивает значение посредством культуры. К тому же Лакан признавал, что развитие идентичности не столько обусловлено биологически, сколько сформировано социально (Вегдег, 1966). Отсюда вывод: на сознательном уровне идентичность может характеризоваться языком и значением. Однако принимая во внимание декартовскую идею о внутреннем разуме, на бессознательном уровне символизм можно считать более важным в предопределении действия. Ссылаясь на оптимистическую и пессимистическую теории идентичности, освещаемые в социологической литературе, некоторые исследователи выдвигают предположение о том, что личность в оптимистическом аспекте ее значения можно побудить к самоутверждению (Maslow, 1967), а следовательно, и открытие своего внутреннего мира вполне естественно навязано неким традиционным восприятием. Психоаналитический путь к идентичности, поддержанный Фрейдом (Freud, 1940), свидетельствует в пользу теории о том, что индивидуальность — это отличия. Близкой к пессимистическому взгляду на вещи, которого придерживаются сторонники психодинамического подхода в психологии, является теория отчужденности массового общества, в соответствии с которой тенденция к эгоизму и самопоглощению проявляется через фрагментацию. В наших ежедневных социальных мирах мы ведем себя как индивидуумы, но, согласно альтернативной теории, поступаем так в соответствии с одной из многочисленных социально опосредованных ролей, нами же и придуманных. По сути, эти модели можно представить метафорически как маски, помогающие нам скрыть то, что обнаруживать не хотелось бы (Goffman, 1959). Управление идентичностью может проявляться в поведении человека — его манере и происходящих изменениях. То, что мы видим, необязательно истинное лицо того, кем он (потребитель) на самом деле является (как отдельная личность или в обобщении).

Специалисты по маркетингу скорее пытаются понять сходство между разными группами покупателей, нежели различия между ними, а в действительности именно это предположение и переводит концепцию сегментации в практическую область, обнаруживая еще один ее важный аспект. Средства и методы сегментации основываются на идентификации индивидуумов и групп, чьи покупательские потребности способны удовлетворить производители. В конце концов, специалисты по маркетингу могут знать, где вы живете, сколько вам лет, ваш пол, вероисповедание, уровень дохода и т. д. Однако вне их ведения ваше многостороннее эго, зависящее от контекста, который, как мы предполагаем, и определяет ваши предпочтения, ваши планы относительно распоряжения собственными доходами. Следовательно, на деле традиционные средства сегментации принимают статическую сторону в стремлении выявить конкретные отличительные черты в определенный момент времени. Но выделение природы социально сформированной, а следовательно, и разнообразной, потребительской действительности помогает нам понять, что сами потребители такие же динамичные, как и те общества, в которых они существуют. Напрашивается вывод: сознательное поведение или отношение потребителя, традиционно оцениваемое посредством опросов, может обнаружиться (учитывая статическую конъюнктуру рынка) лишь в какой-то момент времени. Выражаясь образным языком, мы считаем, что (в данном контексте) потребители сознательно моделируют и демонстрируют свое поведение и отношение к тем, кто «смотрит в зеркало» (Strauss, 1997). Для наблюдателя это целостная форма момента истины. Не задающему вопросов управляющему предоставляется возможность интерпретировать сложность, что в свою очередь укрепляет нормативную модель сегментации.

Как утверждают Хайнс и Куинн (Mines, 2005), этот аргумент наводит на мысль, что стратегии сегментации наиболее пригодны в условиях деятельности статических (упо-

рядоченных) рынков и сознательно предсказуемого поведения потребителя, но менее полезны в условиях динамичных рынков. Или, скорее, когда индивидуумы создают правдоподобные версии определяемой контекстом социальной реальности, которые переживают таким образом, что становятся менее предсказуемыми. К сожалению, для специалистов по маркетингу рынки моды становятся все более динамичными (то есть менее упорядоченными, более сложными и разнотипными). Что еще более важно, если самоидентичность и социальная идентичность быстро реконструируются через социальную фрагментацию, то, возможно, социальная идентичность приближается к самоидентичности. А значит, в конечном счете такие категории, как «много тратящий», «средне тратящий» и «тратящий мало», могут стать более значимыми определениями, применимыми в исследовании постоянного покупателя. В силу этого особую важность обретает понимание рынка либо в рамках социально сформированных пространств, либо посредством изучения социальных рассуждений — как более предпочтительного подхода, нежели ограниченность исключительно анализированием прошлого поведения. По существу, модели прошлого поведения в этом отношении неспособны много сказать о поведении в будущем.

СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТРЕТЬЕГО ВИДА

Вышеозначенная позиция ведет нас к безвыходному положению, в котором концепция сегментации считается, безусловно, до определенной степени полезным инструментом, но в конечном результате ее ограниченность слишком очевидна.

Мы относились к существующим типологиям как к рабочему инструменту. Они просто помогали получить общее представление о покупателе. Ничего большего мы и не пытались сделать. Я очень быстро осознал, что в бизнесе есть определенные области, в которых сегментация не то что бы совсем бессильна или бесполезна, но по причине самой природы исследований, из-за своего медленного темпа, несовершенства пытается дать рациональное объяснение иррациональному во многих направлениях моды.

Глава отдела исследований и планирования, европейский оптовый торговец модными товарами

Однако Кеннет Джерджен (Gergen, 1999: 30) подобрал правильные слова: «Следует положить конец этой истории. Для многих он окажется мрачным завершением, ведущим к ощущению безысходности. С обнаружением все новых доводов не только традиции начинают казаться безосновательными... но и критика. Казалось бы, критика изначально позволяет глубже проникнуть в суть вещей, предлагает новые пути понимания, возможно положительные альтернативы. И все же в завершение диалога мы оказываемся в очень плачевном положении. Именно на почве критики и безысходности возникает общественный конструктивизм. Многие конструктивисты надеются выстроить на существующих обломках новые и более обещающие направления. Постмодернистские аргументы действительно существенны, но они служат не концом, а началом. Далее, если мы будем тщательно и внимательно разрабатывать альтернативу конструктивизму, нам придется найти также способы восстановить модернистскую традицию, чтобы сохранить некоторые из ее достоинств, избежав потенциальных угроз. И уже затем, отталкиваясь от преобладающего отчаяния, мы станем продвигаться к более позитивным возможностям — от разрушения к возрождению».

СОЦИАЛЬНАЯ КОНСТРУКЦИЯ ИДЕНТИЧНОСТИ

Социологи-конструктивисты утверждают, что социальный мир — это система интерпретации человеческих существ, объединенных временем, местом, общественной полезностью и формой. Поэтому идентификация конкретных сегментов сопровождается проблемами, проистекающими из этих четырех аспектов. Значение устанавливается и

интерпретируется посредством культуры (Geertz, 1983: 4), а знание проникает в саму местную культуру, когда установлены значения (Gubrium, 1989). Группы, формальные организации и условия повседневной жизни помогают людям понять смысл их миров (Douglas, 1986). Очевидно, что у отдельных людей есть своя идентичность — как индивидуумов, членов семьи, участников формальных организаций, в которых они состоят, и жителей региона, страны и мирового сообщества (Jenkins, 1996). Они сами понимают свою идентичность в этих различных контекстах, в то время как традиционные стратегии сегментации подразумевают, что другие навязывают идентичность извне через отличительные признаки, класс, национальность, статус и членства (помимо всего прочего).

Интересный взгляд на принятие решения, применимый в контексте сегментации, поддерживается идеей создания ощущений Вайка (Weick, 1995). Вайк бросает вызов представлению о том, что окружающая среда — это объективная данность, а субъективные различия появляются лишь потому, что процессы обработки информации различаются индивидуумов, ее интерпретирующих. Окружающая среда формируется благодаря взаимодействию объекта и субъекта. Например, торговые площади и места создаются благодаря взаимодействию и посредничеству ретейлера и потребителя. Ретейлеры делают крупные вложения в имущество и дизайн магазинов, чтобы побудить людей участвовать в процессе обмена наличных денег на набор товаров и услуг. С точки зрения идентичности, бренды розничной торговли популяризируют определенные пространства в надежде оживить деятельность в тщательно продуманных интерьерах. Потребители, выбирающие между брендами, поощряются через посредничество в этих социально сформированных пространствах, что передает значение через признание бренда. По сути, розничные торговцы используют пространство и место как средство, позволяющее им сделать следующее заявление: «Мы знаем, кто мы; отождествляете ли вы себя с нами в такой степени, чтобы сделать выбор и принять решение о покупке?» Потребители выбирают между брендами на основе процесса отождествления. Взаимодействия между субъектом и объектом — важные средства формирования социально-экономического процесса потребления.

Неизбежным вызовом для профессионалов в этом случае окажется необходимость признания того, что использование все большего количества информации непременно ведет к большим возможностям сегментации. В такой ситуации могли бы соединиться уже упомянутые трудности, которые обнаруживаются в конкурентной борьбе на разрозненных и динамичных рынках. В таблице 4.2 приводится полезный обзор основных моментов различия и сходства между тремя онтологическими и теоретическими точками зрения, относящимися к идентификации индивидуумов и групп.

ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ FASHION-МАРКЕТИНГА

Чтобы разбираться в социальных идентичностях покупателей, fashion-маркетолог должен лучше понимать основополагающую теоретическую аргументацию в сегментации рынка. Следовательно, предложенной нами дискуссией мы вносим концептуальный вклад в современные теоретические дебаты о сегментации рынка и объясняем динамичную природу социального взаимодействия. Однако наши аргументы схожи с уже существующими взглядами на сегментацию рынка не с точки зрения статической классификации, а в плане решения динамичных вопросов, проблематика которых усиливается в контексте моды.

При этом важно понимать ограниченность концепции сегментации в свете последнего аспекта.

Управленческие подходы к проблеме сегментации не сформированы социально в том значении, которое описывалось выше; они опираются только на предвзятые мнения о поведении, основанном на внешних определяющих факторах. Математическая модель ожидаемого поведения посредством научного определения конкретных групповых

идентичностей — цель многих изысканий в сфере управленческой сегментации. Некоторые сведения в анализе идентичности собраны у индивидуумов на основании подвергнутых цензуре материалов и личных данных (например, карточки лояльности). Однако интерпретации большинства видов сегментации осуществляются независимо от субъектов и часто через макромоделирующие подходы. Это может оказаться проблематичным для прогнозов, цель которых — интерпретировать определенные типы людей исключительно в рамках идентичности предполагаемого поведения.

Характеристики	Реалист	Постмодернист	Конструкционист
Самоидентификация	Универсальная, определяемая через измеримые характеристики	Не всегда поддающаяся определению, но типичная:разрозненная,рассредоточенная, гипервещественная, веселая и парадок-сальная	Не всегда согласованная, но постоянно обсуждаемая участниками
Групповая идентичность	Универсальная, определяемая через измеримые характеристики	Характеризуемая через фрагментацию	Социально обусловленная, сформированная и обсуждаемая посредством взаи-модействий группы
Идентификаторы	Внешние, продиктованные аналитиками, пользующимися данными из разных источников для создания модели поведения и действия	Не существуют: навязывание каких-либо идентифи-каторов противоречит постмодернизму	В конкретном контексте через взаимодействие(вну-треннее)
Преобладающая парадигма в изучении сегментации	Да	Нет	Нет
Суждения	Объективные	Н е существуют: весьма критичны по отношению к реалистичным предположениям	Субъективные
Контекст	Статический: зависит от моментальных снимков по прошествии времени благодаря средствам	Динамичный (непрерывные изменения), чрезвычайно разрозненный и не	Динамичный: модель непрерывного изменения идентификации через ведение переговоров и

Метод	сбора информации(обычно — опрос/цензовые данные) Статический:статистический анализ (то есть анализ группы)	поддающийся определению Трудно что-либо предложить	взаимодействие Антропологический и этнографически восприимчивый подходы; акцент на социальных рассуждениях

Таблица 4.2. Теоретические воззрения на сегментацию рынка

Мы осознаем, что должны идти на шаг впереди, и можем этого добиться только понимая нашего потребителя и зная, что нужно делать, чтобы идти вперед вместе с ним и за ним, удерживая его, не позволяя ему уйти куда-либо еще.

Руководитель отдела маркетинга и исследований, крупный fashion-ретейлер в Великобритании

Для содействия движению к социально обусловленному пониманию стратегии сегментации рынка необходимы методы исследований, основанные на антропологических и этнографических теоретических концепциях, изучающих то, насколько активно, творчески и социально — символично осуществляя свои желания и фантазии и создавая чувство социальной идентичности — люди используют бренды, рекламу и опосредованное потребление в жизни (Hackley, 2005). Только в этом случае мы выйдем за ограничения сегментации рынка и добьемся стратегических целей в динамичном и проблематичном современном мире fashion-маркетинга.

ИСТОЧНИКИ

Academy of Marketing. Market Segmentation (Special Interest Group)/Academy of Marketing. — 2004. — (http://www.academyofmarketing.info/sigsegment.cfm).

Bass, F. Market segmentation: group versus individual behavior / F. Bass, D. Tigert, R. Lonsdale //Journal of Marketing Research. - 1968. - 5. - P. 264-270.

Baudrillard, J. Simulacra and Simulation /}. Baudrillard. — Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1994.

Berger, P. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge / P. Berger, T. Luckmann. — London: Penguin, 1966.

Bevan, J. The Rise and Fall of Marks and Spencer /}. Bevan. — London: Profile, 2002.

Blattberg, R. Identifying the deal prone segment / R. Blattberg, T. Buesing, P. Peacock, S. Sen //Journal of Marketing Research. - 1976. - 15 (August). - P. 369-377.

Brown, S. Postmodern marketing research: no representation without taxation / S. Brown //Journal of the Market Research Society. - 1995. - 37(3). - P. 287-310.

Burger, P. C. Can private brand buyers be identified? / P. C. Burger, B. Schott //Journal of Marketing Research. - 1972. - 9 (May). - P. 219-222.

Burns, A. C. A test of the reliability of psycho-graphics / A. C. Burns, M. C. Harrison //Journal

of Marketing Research. - 1979. - 16 (February). - P. 32-38.
Cova, B. Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing / B. Cova // European Journal of Marketing. - 2002. - 36(5-6). - P. 595-620.
Curran, J. G. M. Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries / J. G. M. Cur-ran, J. H. GoodMlow//European Journal of Marketing. - 1990. - 24(1). - P. 16-28.
Dibb, S. A program for implementing market segmentation / S. Dibb, L. Simkin //Journal of Business and Industrial Marketing. — 1997. — 12(1). — P. 51-65.
Dibb, S. Marketing knowledge and the value of segmentation / S. Dibb, P. Stern, R. Wensley // Marketing Intelligence and Planning. - 2002. - 20(2). - P. 113-119.
Dibb, S. Marketing: Concepts and Strategies / S. Dibb, L. P. Simkin, W. Pride, 0. C. Ferrel. — 5th edition. - New York: Houghton Mifflin, 2005.
Dibb, S. New millennium, new segments: moving towards the segment of one? / S. Dibb // Journal of Strategic Marketing. - 2001. - 9(3). - P. 193-213.
Douglas, M. How Institutions Think / M. Douglas. — Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1986.
Elliot, R. Brands as symbolic resources for the construction of identity / R. Elliot, K. Wattanasuwan // International Journal of Advertising. - 1998. - 17(2). - P. 131-144.
Experian UK. Fashion Segments / Experian UK // Internal Documentation and Ongoing Dialogue / presented courtesy of Mr Patrick Gray. — 2004. — October 27.
Firat, A. F. From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era/ A. F. Firat, C. J. Shultz// European Journal of Marketing. - 1997. - 31(3/4). - P. 183-207.
Firat, A. F. Postmodernity: the age of marketing / A. F. Firat, A. Venkatesh // International Journal of Research in Marketing. - 1993. - 10(3). - P. 227-249.
Freud, S. Outline of Psychoanalysis / S. Freud. — Vol. XXIII. — London: Hogarth Press, 1940.
Geertz, C. Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology / C. Geertz. — New York: Basic Books, 1983.
Gergen, K.). An Invitation to Social Construction / K.]. Gergen. — London: Sage, 1999.
Giddens, A. Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age / A. Giddens. — Cambridge: Polity Press, 199\.
Giddens, A. Runaway World / A. Giddens. - London: Profile, 2002.
Goffman, E. The Presentation of Self in Everyday Life /' E. Goffman. — London: Penguin, 1959.
Green, P. Multivariate Decisions in Marketing: A Measurement Approach / P. Green, Y. Wind. — Illinois: Dryden Press, 1973.
Gubrium, J. F. Local Cultures in Service Policy / J. F. Gubrium // The politics of Field Research: Beyond Enlightenment/}. F. Gubrium, D. Silverman (eds). - Newbury Park, CA: Sage, 1989. - P. 91-112.
132
Hackley, C. Communicating with the fragmented consumer / C. Hackley // Admap. — 2005. — March. — P. 13-15.
Hines, T. Globalisation: an introduction to fashion markets and fashion marketing / T. Hines // Fashion Marketing: Contemporary Issues / T. Hines, M. Bruce (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. -P. 1-25.
Hines, T. Socially constructed realities and the hidden face of market segmentation / T. Hines, L. Quinn // Journal of Marketing Management. - 2005. - 21(5/6). - P. 529-543.
Hoek, J. Market segmentation: a search for the Holy Grail? / j. Hoek, P. Gendall, D. Esslemont //Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. — 1996. — 2(1). - P. 25-34.
Jenkins, R. Social Identity / R. Jenkins. — London: Routledge, 1996.
Lacan, J. Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis / }. Lacan. — New York: W. W. Norton & Company, 1979.
Lastovicka, L. On the validity of life style traits: a review and illustration / L. Lastovicka //Journal of Marketing Research. - 1982. - 19 (February). - P. 126-138.

Littler, D. Market Segmentation / D. Littler //Marketing Strategy and Management / ' M. J. Baker (ed.). — London: MacMillan, 1992. - P. 90-103.
Maffesoli, M. The Time of the Tribes: the Decline of Individualism in Mass Society / M. Maffesoli. — London: Sage, 1996.
Martineau, P. Social classes and spending behavior / P. Martineau //Journal of Marketing. — 1958. — 23 (October). -P. 121-141.
Maslow, A. H. Self actualization and beyond / A. H. Maslow // Challenges of Humanistic Psychology / }. F. T. Bugental (ed.). — New York: McGraw Hill, 1967.
McDonald, M. Market Segmentation: How to do it. How to Profit from it / M. McDonald, I. Dunbar. — Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
McGoldrick, P. J. Retail Marketing / P. J. McGoldrick. - London: McGraw Hill, 2002.
Mitchell, A. The Nine American Lifestyles: Who We Are and Where We're Going / A. Mitchell. — New York: Warner, 1983.
Novak, T. P. On comparing alternative segmentation schemes: list of values (LOV) and values and lifestyles (VALS) / T. P. Novak, B. MacEvoy // Journ al of Consumer Research. — 1990. — 17(1). -P. 105-109.
Pessemier, E. Can new product buyers be identified? / E. Pessemier, P. Burger, D. Tigert // Journal of Marketing Research. - 1967. - 4 (November). - P. 349-354.
Piercy, N. F. Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis / N. F. Piercy, N. A. Morgan //Journ al of Strategic Marketing. - 1993. - 1 (June). - P. 123-140.

Sheth, J. Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond /}. Sheth, M. Banwari, B. Newman. — New York: Dryden, 1999.
Sheth, J. The antecedents and consequences of customer-centric marketing / J. Sheth, R. Sisodia, A. Sharma // Journal ofthe Academy of Marketing Science. — 2000. — 28(1). — P. 55-66.
Smith, W. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies / W. Smith // Journal of Marketing. - 1956. - 21 (July). - P. 3-8.
Stigler, G. The Theory of Price / G. Stigler. — London: MacMillan, 1942.
Strauss, A. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques / A. Strauss, J. Corbin. - London: Sage, 1990.
The Marketing Science Institute. 2004-2006 research priorities — research priorities for the customer management community / The Marketing Science Institute // The Marketing Science Institute. — Cambridge, MA, 2005. — (http://www.msi.org/msi/rp0406.cfmttRP-CMC).
Webster, F. The deal prone consumer / F. Webster //Journal of Marketing Research. — 1965. — 2 (May). — P. 186-189.
Wedel, M. Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations / M. Wedel, W. Kama-kura. — Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
Weick, K. E. Sensemaking in Organizations / K. E. Weick. — London: Sage, 1995. Weinstein, A. Market Segmentation / A. Weinstein. — Chicago: Probus Publishing, 1987.
Wensley. A critical review of research in marketing / Wensley // British Journal of Management. — Special Edition. - 1995. - 6. - P. 63-82.
Wright, M. J. The logical limitations of target marketing / M. J. Wright, D. H. B. Esslemont // Marketing Bulletin. - 1994. - 5. - P. 13-20.

ГЛАВА 5

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОЗНИЧНОГО СЕГМЕНТА МОДЫ

Кристофер М. Мур и Стив Берт

ВВЕДЕНИЕ

Торговля модными товарами связана в основном с деятельностью внутреннего рынка, но в то же время определенной группе fashion-ретейлеров выход на внешний рынок необходим для упрочения репутации и обеспечивает значительный вклад в общий товарооборот. Тем не менее расширение границ внешнего рынка — феномен не новый. Например, компания Liberty открыла свой первый магазин в Париже в 1890 году, а скажем, Burberry — в 1909 году. Стоит отметить, что за два последних десятилетия развитие международной розничной торговли в сфере индустрии моды было беспрецедентным. Этому способствовали множественные факторы, и самым значительным из них оказалось появление модных супербрендов в розничной торговле (Gap, Benetton, Gucci и т. п.), чей имидж привлекает покупателей во всем мире, вне зависимости от их культурных корней и этнического происхождения. Следовательно, fashion-ретейлеры отождествляются сегодня с международными компаниями-лидерами.

В обзоре интернационализации розничной торговли Холландер (Hollander, 1970) отметил, что fashion-ретейлеры добились наибольшего успеха в расширении внешнего рынка. Доусон (Dawson, 1993) выделил несколько факторов, которые, по его мнению, объясняют, почему интернационализация fashion-ретейлеров довольно успешно проводится за границей.

К факторам, способствующим интернационализации розничной торговли в сфере индустрии моды, относят (Dawson, 1993):

- небольшой формат, требующий ограниченных затрат на приобретение капитала и содержание структуры управления;
- простоту выхода на рынок и ухода с него по сравнению с обрабатывающей промышленностью;
- формат единой торговой марки:
- способствует интернационализации;
- больше соответствует требованиям франчайзинга, чем продовольственным форматам;
- экономию, обусловленную воспроизводством.

Однако в литературе на международный успех fashion-ретейлеров ссылались мало и,

соответственно, недостаточно рассматривали их международные стратегии и деятельность. Цель этой главы — тщательное исследование общенационального развития fashion-ретейлеров.
Эйкхерст и Александер (The Internalization of Retailing, 1996) предложили программу исследований в
области интернационализации розничной торговли в целом. Подробности изложены в таблице 5.1.

Шесть вопросов об интернационализации розничной торговли	Основные моменты
Что такое интернационализация розничной торговли в сфере индустрии моды?	Разработка терминологии
Кто интернационализируется?	Определение основных факторов, по которым можно сгруппировать международных ретейлеров
Почему интернационализируются ретейлеры?	Изучение мотивации в интернационализации
Где ретейлеры развивают международные операции?	Определение направления расширения международного рынка
Как ретейлеры развивают международные операции?	Изучение методов выхода на международный рынок
Когда происходит интернационализация?	Изучение условий процесса интернационализации

Источник: The Internalization of Retailing, 1996.

Таблица 5.1. Программа будущего исследования интернационализации розничной торговли

Вышеозначенные вопросы исследования применяются при рассмотрении международной розничной торговли модной одеждой; они будут изучаться в данной главе и послужат ей в качестве опорной структуры.

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В СФЕРЕ ИНДУСТРИИ МОДЫ?

Интернационализация розничной торговли в сфере индустрии моды происходит тремя способами. Первый из них, достойный внимания и самый распространенный, — это сорсинг на внешнем рынке.

Сорсинг сырья, а также готовых изделий и полуфабрикатов за границей был общепринятой характеристикой отрасли по пошиву одежды в Великобритании и Европе. Покупка на зарубежных рынках в значительной степени обусловлена экономическими и конкурентными соображениями, поскольку ретейлеры стремятся использовать с выгодой для себя низкие затраты на оплату труда в странах со слаборазвитой экономикой.

Дополнительный мотив сорсинга, побуждающий делать закупки на внешнем рынке, — сила влияния страны-изготовителя как фактор, воздействующий на восприятие потребителем стиля, стандартов надежности и качества одежды. Например, представители fashion-бизнеса в Италии, заметив, что покупателями всего мира товары, изготовленные в Италии, воспринимаются априори как товары более высокого стиля и качества, выбрали знак “Сделано в Италии” в качестве средства дальнейшего использования изначально позитивного восприятия.

Более того, в результате появления глобальных модных брендов и их особой при-

влекательности многие fashion-байеры вынуждены в ответ на потребительский спрос иметь в наличии — и часто за счет менее известных брендов внутреннего рынка — самые успешные мировые бренды вроде Ralph Lauren, Calvin Klein, DKNY, Lacoste и Diesel.

В контексте ситуации, сложившейся на fashion-рынке Великобритании, следует признать, что дезинтеграция текстильной промышленности страны также ограничила возможность британских fashion-ретейлеров приобретать на родине изделия, соответствующие приемлемым стандартам качества по приемлемой конкурентоспособной цене. Более того, постоянный недостаток инвестиций, который испытывала местная текстильная промышленность на протяжении последних 30 лет, привел к недостатку экспертных оценок на внутреннем рынке, и это еще одна причина, по которой байеры, стремящиеся предложить разнообразный ассортимент товаров, вынуждены заниматься сорсингом за границей.

Второй аспект интернационализации розничной торговли в сфере индустрии моды связан с интернационализацией ноу-хау менеджмента. Ноу-хау может выражаться в знании специфических приемов торговли, маркетинговых технологий или компетенций в сфере дизайна одежды. В связи с международной миграцией высших управленческих кадров, улучшением умения находить интеллектуальные кадры и совместной работой fashion-ретейлеров на международном рынке дело обстоит так, что идеи, приемы и стратегии, принятые в одной стране, вскоре имитируются розничной компанией другой страны. Стоит хотя бы обратить внимание на скорость, с которой fashion-ретейлеры скопировали метод организации производственного процесса “точно вовремя” Benetton в 1980-х годах и рекламу Gap “Бренд как коммуникатор” в 1990-х, чтобы оценить степень влияния компаний друг на друга в fashion-секторе.

Наконец, третий и, несомненно, самый очевидный способ интернационализации розничной торговли в сфере индустрии моды — деятельность розничных магазинов, торгующих модными товарами на зарубежных рынках. В результате прямой формы участия компаний на внешнем fashion-рынке возникает ряд вопросов, как то: причины открытия магазинов за границей, направления таких открытий, а также методы управления, принятые компанией для управления магазинами за рубежом. На этих вопросах мы и сконцентрируем свое внимание.

КТО ТАКИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ FASHION-РЕТЕЙЛЕРЫ?

Определить точно, какие компании в сфере моды располагают собственными магазинами за границей, весьма проблематично в силу нескольких причин. Во-первых, не существует общей базы данных, в которой бы отслеживалась международная деятельность компаний в сфере моды. Во-вторых, даже если бы такая база и существовала, гарантировать точность информации было бы невозможно из-за динамичности и скорости изменения рыночного сектора; ретейлеры выходят на внутренние рынки и покидают их очень быстро, поскольку, как определил Доусон (Dawson, 1993), имитирование торгового формата fashion-ретейлеров за рубежом ограничено рамками капитальных и административных затрат, а вот формат индивидуальной торговой марки является подходящим для экономии, обусловленной воспроизводством.

Если точно установить, кто входит в число международных fashion-ретейлеров, довольно сложно, то выделить категории наиболее вероятных участников процесса освоения внешнего рынка — и прежде всего на основании страны происхождения — вполне возможно.

Исследования, проведенные Корпоративной службой по розничной торговле (Corporate Intelligence on Retailing, 1997), показали, что в рамках европейского контекста самые продуктивные международные fashion-ретейлеры — судя по количеству европейских стран, в которых они начали деятельность, и числу магазинов, работающих на этих рынках, — возникли во Франции, Италии, США, Нидерландах, Германии, Дании

и Великобритании. Однозначного ответа на вопрос, почему именно на вышеуказанных рынках появляются ретейлеры, ориентированные на международную деятельность, нет. Среди возможных причин — признание того, что эти страны давно упрочили репутацию экспортеров одежды и их fashion-ретейлеры являются признанными экспертами в разработке одежды и брендов, в управлении дистрибуцией и информационных технологиях.

Дальнейшая категоризация международных fashion-ретейлеров, основанная на анализе самых продуктивных из них, изложена в таблице 5.2. В ней указаны их целевая продукция, количество и размеры магазинов, рыночное позиционирование и целевые группы потребителей.

ГДЕ FASHION-РЕТЕЙЛЕРЫ РАЗВИВАЮТ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ?

Исследования о направлении развития внешнего рынка fashion-ретейлеров ограничены как объемом, так и масштабом деятельности рассматриваемых компаний. Изучение направлений экспансии отдельных fashion-ретейлеров выявило, что выбор определенного рынка во многом обусловлен рыночным позиционированием соответствующего ретейлера.

Например, Луалаяйнен (Lualajainen, 1992)установил, что объектом экспансии розничной компании класса люкс Louis Vuitton на международные рынки стали ведущие мировые центры, особенно столицы самых процветающих стран.

Холландер (Hollander, 1970) заметил, что экспансия столичных рынков была общей чертой интернационализации fashion-ретейлеров класса люкс, и назвал эту стратегию расширения синдромом Нью-Йорк — Лондон — Париж: ведущие магазины открывались в ведущих центрах мира. По словам Холландера, выбор данной стратегии объясняется стремлением fashion-ретейлеров класса люкс придать своим компаниям шарм и изысканность: деятельность ведущего магазина в таких городах, как Париж, Рим, и других воспринималась потребителями как свидетельство космополитичности компании, ее успешности и доступности самым богатым и красивым людям мира.

1 Fashion-ретейлеры товарной специализации.
Такие компании, как Hot Underwear, La Senza, Tie Rack, Nike, Sock Shop vijacadi.:
• ориентируются на узкий и специфический ассортимент товаров;
• имеют четко определенную целевую аудиторию, сегментированную на основе демографических характеристик — возраст (например, детская одежда), пол (например, La Senza и Horn Underwear), — а также по интересам (например, спортивная одежда Nike и Reebok);
• несмотря на исключения вроде Nike Town, обычно имеют небольшие магазины либо в местах скопления покупателей (например, недалеко от аэропорта или железнодорожного вокзала), либо в крупных торговых районах, таких как Оксфорд-стрит в Лондоне и Пятая авеню в Н ью-Йорке.

2 Ретейлеры дизайнерской одежды.
В книге под редакцией Ферни (Fernie, 1997) приводится точное определение международным fashion-ретейлерам дизайнерской одежды:
• они занимают высокое положение в международной индустрии моды, доказательством чему являются проводимые ими дважды в год показы мод в одной из мировых столиц моды (например, Париж, Милан, Лондон и Нью-Йорк);
• их опыт в области дизайна одежды составляет не менее двух лет;
• продают товары под собственной маркой в магазинах, названных именем дизайнера

(или имеющих названия, ассоциирующиеся с каким-либо дизайнером), в двух или более странах.
В рассматриваемую группу компаний входят Gucci, Valentino и Chanel. Как правило, их магазины располагаются в лучших местах столиц и других крупных городов.

3 Ретейлеры, торгующие товарами смешанного ассортимента.
В определении, данном Корпоративной службой по розничной торговле, отмечается, что ассортимент этой группы fashion-ретейлеров состоит из модных товаров и товаров, не относящихся к категории fashion. Примеры включают универсальные магазины, такие как Marks (r Spencer, Harrods и Sogo. Зарубежные магазины часто располагаются в торговых и туристических центрах; их товарный ассортимент настолько велик, что площадь размещения продукции выходит за рамки двух торговых залов (Corporate Intelligence on Retailing, 1997).

4 Fashion-ретейлеры общей направленности.
Согласно определению, предложенному Корпоративной службой по розничной торговле (в отличие от ретейлеров узкоспециализированных модных товаров, имеющих склонность концентрироваться на одной-двух группах модных товаров)fashion-ретейлеры общей направленности:
•предлагают широкий ассортимент модных товаров и аксессуаров либо широкому (например, бэр), либо четко очерченному целевому сегменту (например, Kookai);
• придерживаются средней шкалы цен и размещают свои магазины в центре города, чтобы обеспечить максимальный доступ потребителям рынка товаров массового производства.

Источники: Hollander, 1970; Fernie, 1997; 1998; Corporate Intelligence on Retailing, 1997.
Таблица 5.2. Четыре типа международных fashion-ретейлеров

Результаты других исследований выявили, что в то время как fashion-ретейлеры класса люкс ставят целью экспансию на географически несопоставимые зарубежные рынки, fashion-ретейлеры общей направленности стремятся сосредоточить рост на рынках, географически и культурно близких рынку их страны происхождения. Как видно из работы Луалаяйнена (Lualajainen, 1991), международная экспансия Hennes & Mauritz из Швеции подтверждает, что выбор ретейлеров, нацеленных на рынок товаров массового потребления, объясняется желанием максимально сократить сопутствующий риск и увеличить контроль над своей деятельностью. Только после завоевания позиций на ближайших зарубежных рынках рассматривается вопрос выхода на рынки, культурно и географически далекие от внутреннего.

На примере конкретной компании можно выделить следующий ряд моделей, относящихся к территориальной экспансии fashion-ретейлеров:

- европейские fashion-ретейлеры склонны ограничивать свой выход на внешний рынок рамками других европейских стран и Северной Америкой;
- американские ретейлеры предпочитают выходить прежде на канадский рынок, а потом на рынки Западной Европы, в частности в Великобританию;
- европейские ретейлеры дизайнерской одежды расширяют сферу своего международного влияния до рынков Японии и стран Тихоокеанского бассейна.

В 1990-х годах вследствие большой конкуренции в Евросоюзе и в результате возможностей, появившихся после распада СССР, розничные продавцы модных товаров пересмотрели направление международной экспансии, включив в нее Россию и рынки других стран Восточной Европы. Более того, ранее слаборазвитые рынки Южной Америки и Ближнего Востока превратились в новые центры международной экспансии fashion-ретейлеров (Fernie, 1998).

КОГДА ПРОИСХОДИТ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МОДНЫМИ ТОВАРАМИ?

На основании информации о международной экспансии европейских fashion-ретейлеров, предоставленной Корпоративной службой по розничной торговле, можно выделить определенные периоды времени, в которые происходило освоение международного рынка продавцами моды. В первую очередь следует выделить период с 1990 по 1995 год как самый знаменательный в плане количества fashion-ретейлеров, впервые вышедших на внешний рынок, на втором месте — период с 1985 по 1989 год. Временной промежуток с 1980 по 1984 год считается непродуктивным по сравнению с концом 1970-х, когда значительное число компаний впервые вышли на импортные рынки.

Есть основания утверждать, что подобная неустойчивость в процессе освоения международного рынка отражает изменчивость экономических условий соответствующих периодов. Например, росту международного влияния fashion-компаний в конце 1980-х годов способствовала благоприятная экономическая ситуация. Однако изменения степени участия на внешнем рынке нельзя объяснить исключительно экономическими условиями соответствующего периода: беспрецедентный рост международной экспансии в начале 1990-х наблюдался на фоне значительного спада в мировой экономике. Следовательно, необходимо найти другие причины, объясняющие закономерности экспансии fashion-ретейлеров на зарубежные рынки.

Очевидно, что целесообразно приступать к реализации стратегии расширения в период экономического спада, поскольку сопутствующие затраты наверняка окажутся меньшими. Однако лишь финансовые причины не способны объяснить объем экспансии. Следует учесть и социальные факторы, способствующие всемирному продвижению бренда “fashion-ретейлер”. Такие аспекты, как появление более космополитичного, лучше информированного покупателя, порождают спрос на модные товары за рубежом, а наличие общенациональных средств распространения рекламы, Интернета и прогрессирующее стирание граней между стилями жизни во всем мире обеспечило fashion-ретейлерам возможность общаться с потребителями различных зарубежных рынков на экономически выгодном уровне (и достигать снижения операционных расходов).

Временной аспект интернационализации fashion-ретейлеров связан с рядом предпосылок, содействующих экспансии на внешние рынки, и препятствиями на пути к успеху за рубежом. Преимущества влиятельного бренда с сопутствующими ценностями космополитизма, эксклюзивности и превосходства дизайна признаны главными факторами успеха международных дизайнерских домов моды (Fernie, 1997).
Международный успех fashion-ретейлеров объясняется:

- их умением — как в случае с Hennes & Mauritz из Швеции и Kookai & Morgan из Франции — предлагать ассортимент уникальных, хорошо запоминающихся, легко имитируемых на различных рынках в розничной среде и при этом стоящих уплаченных за них денег товаров (Lualajainen, 1991; Moore, 1997; 1998);
- способностью разрабатывать бренды, привлекающие внимание во всем мире, как в случае с Benetton и Gap (Simpson, 1996);
- способностью обслуживать покупателей, требования которых не в полной мере удовлетворяются местными розничными компаниями;
- возможностью создавать рыночные сегменты, в которых ранее еще никто не действовал (Johnson, 1994; Sternquist, 1997).

До сих пор недостаточно внимания уделялось проблемам, с которыми могут столкнуться международные fashion-ретейлеры. Согласно утверждениям Холландера (Hollander, 1970), основные трудности, с которыми встречаются розничные продавцы,

занимающиеся товарами массового производства на внешнем рынке, носят скорее культурный, нежели технический характер. Опыт успешных ретейлеров, в частности Hennes & Mauritz из Швеции, убеждает в необходимости учитывать при принятии решения о выходе на рынки определенных стран такой фактор, как близость и понимание культуры последних (Lualajainen, 1991). Признавая высокую вероятность столкновения международных fashion-ретейлеров с проблемами, связанными с неэффективностью цепочки поставок, деятельностью местных конкурентов, контролем зарубежной деятельности и управлением ею на расстоянии, Корпоративная служба по розничной торговле отмечает, что главная причина провала на внешнем рынке заключается в недооценке культурных различий на зарубежном и внутреннем рынках. По сути, те, кто пренебрегает значимостью этого фактора, отказываются подстраивать свое предложение под условия местного рынка.

Учитывая неразрывную связь между культурным контекстом и самим представлением о том, что считается модным, остается лишь удивляться, что до сих пор роли культуры в процессе интернационализации моды не уделялось должного внимания. Похоже, никто не занимался исследованием решающих факторов, от которых зависит успех зарубежных fashion-ретейлеров, не изучались и препятствия, с которыми эти компании могут столкнуться при выходе на рынок Великобритании.

ПОЧЕМУ FASHION-РЕТЕЙЛЕРЫ ВЫХОДЯТ НА МИРОВОЙ РЫНОК?

Из всех исследований, связанных с интернационализацией fashion-ретейлеров, наибольшее внимание привлекали те, в которых рассматривались причины участия розничных компаний в деятельности внешнего рынка (Hollander, 1970; Jackson, 1976; Waldman, 1978; Kacker, 1985; Salmon, 1989; Treadgold, 1990/1991; Alexander, 1994; 1997; Tordj-man, 1995; Crewe, 1996). Термины для обозначения этих причин — “движущие силы” (Treadgold, 1990/1991), “международные стимулы” (Hollander, 1970), “стратегическая мотивация” (Alexander, 1994) — тем или иным образом связаны с факторами, побуждающими ретейлеров рассматривать участие в деятельности мирового рынка как стратегию развития (Williams, 1992).

В качестве важнейшего метода толкования мотивов, побуждающих ретейлеров расширяться на внешнем рынке, Александер (Alexander, 1997) называет факторы отталкивания и притяжения.

Выведенная в основном из работы Кэкера (Kacker, 1985) дихотомия “отталкивание — притяжение” призвана объяснить, почему для продолжения своего развития fashion-ретейлеры стремятся на внешний рынок и/или выталкиваются с внутреннего рынка. Именно эти две группы факторов (как утверждает Кэкер на основании краткого обзора деятельности по расширению на американском рынке, предпринятой европейскими розничными продавцами моды) являлись главными движущими силами существенного роста поглощения американских компаний европейскими fashion-ретейлерами с начала 1970-х до середины 1980-х годов. Следовательно, деятельность европейских ретейлеров была вызвана факторами отталкивания — на различных внутренних рынках и притяжения — на американском рынке.

Александер (Alexander, 1997) составил всесторонний, но все же не полный список наиболее значимых из вышеуказанных факторов, связанных с международной экспансией ретейлеров, особо подчеркнув, что эти факторы существуют не в отрыве друг от друга: они служат для определения политических, экономических, социальных, культурных и торгово-структурных условий периода. В таблице 5.3 дихотомия “отталкивание — притяжение” рассматривается в более широком контексте.

Граница	Факторы отталкивания	Факторы притяжения
Политическая	Нестабильная структура; ограничительное регулятивное окружение; культура, выступающая в основном против интересов деловых кругов; ограничения по-требительского кредита	Стабильная структура; ненапряженное регулятивное окружение; культура, преимущественно выступающая за интересы деловых кругов; гиб-кое регулирование потребительского кредита
Экономическая	Плохие экономические условия; низкий потенциал экономического роста; высокие текущие расходы; зрелый рынок; маленький внутренний рынок	Хорошие экономические условия; высокий потенциал экономического роста; низкие текущие расходы; развивающиеся рынки; потенциал капиталовложения в недвижимость; большой рынок; благоприятные валютные курсы; заниженный биржевой курс
Социальная Культурная	Негативное социальное окружение; негативные демографические тенденции; отсутствие роста населения	Позитивное социальное окружение; позитивные демографические тенденции; рост населения
Структура розничной продажи	Незнакомая культурная обстановка; неоднородная культурная среда	Знакомые культурные ориентиры; привлекательное культурное устройство; новаторская культура бизнеса и розничной торговли; характер компании; однородная культурная среда
	Враждебное окружение; высокий уровень концентрации;насыщенность формата; неблагоприятная экономическая среда	Возможности, возникающие благодаря рыночной нише; промышленные предприятия, принадлежащие компании; расширение “подражания”; благоприятная экономическая среда

Источник: Alexander, 1997.

Таблица 5,3. Факторы отталкивания и притяжения, стоящие за интернационализацией розничной торговли

Помимо рассмотренных, в литературе признается важность благоприятных факторов, содействующих успешному развитию ретейлеров на мировом рынке. К ним относятся факторы, связанные с корпоративной философией и представлением высшего руко-водства о том, как добиться успеха за рубежом, с накоплением внутри компании опыта, с финансовой стабильностью и состоятельностью, а также с компетентностью в процессе передачи и обработки информации (Treadgold, 1988; Treadgold, 1991).

В результате других исследований была составлена классификация стимулов, по-буждающих к интернационализации ретейлеров; они основываются на предпосылке “отталкивание внутреннего рынка — притяжение внешнего рынка”.

Торджман и Дионисио (Tordjman, 1991) систематизировали мотивы ретейлера по

категориям ограничений и возможностей. Первая связана с такими вопросами, как насыщенность рынка и сдерживающее рост регулирование, а вторая — с возможностями, предоставляемыми зарубежной страной для развития международного имиджа и увеличения прибыльности. Торджман (Tordjman, 1995) усовершенствовал более раннюю классификацию, определив внешние мотивы — появление однородных потребительских предпочтений, насыщенность национальных рынков, улучшение логистики и международного обмена информацией — и внутренние, в частности использование образа торговой марки и корпоративных ноу-хау для более широкого направления рынков.

Отрывочную информацию об интернационализации розничной торговли с упоминанием fashion-ретейлеров можно найти в многочисленных мотивационных исследованиях (Hollander, 1970; Salmon, 1989; Treadgold, 1990/1991; Dawson, 1993; Alexander, 1994; Sternquist, 1997) и в литературе о международной миграции индивидуальных fashion-ретейлеров (Lualajainen, 1991; 1992; McHагд, 1992; Johnson, 1994).

Определяя "коммерческие цели", стимулирующие международную экспансию ретейлеров, Холландер (Hollander, 1970) высказал предположение, что элитные дома моды развивали международные цепи для повышения престижа, в то время как розничные компании, являющиеся владельцами универсальных магазинов, вышли за границу из-за насыщенности внутреннего рынка. Другие исследователи, рассматривающие интернационализацию высокой моды и компаний по розничной торговле элитными брендами, пришли к выводу, что мотивация экспансии на внешний рынок была продиктована не столько необходимостью избежать ограничений на внутреннем, сколько желанием воспользоваться потенциалом необычных брендов и предложениями товаров-новинок на восприимчивых к подобной продукции рынках (Lualajainen, 1992; Fernie, 1997).

Принятие упреждающего подхода к интернационализации не ограничивается деятельностью эксклюзивных домов моды. В обзоре характерных особенностей интернационализации розничных компаний Тредгольд (Treadgold, 1990/1991) утверждал, что fashion-ретейлеры товарной специализации (работающие с определенными видами продуктов), такие как Damart, Tie Rack и High & Mighty, вышли на внешний рынок, движимые стремлением извлечь максимальную пользу из возможностей, предоставляемых знанием соответствующих товаров и специализацией. Отраслевая пресса также подтверждает, что компании по пошиву одежды, обращающие серьезное внимание на товарный ассортимент — такие как ретейлер дамского белья La Senza из Канады и торговец лыжной одеждой Helly Hansen из Норвегии (Murphy, 1999; Moore, 2000), — осваивали внешние рынки в ответ на востребованность их продукции на рынках других стран. Кроме того, о розничных компаниях вроде fashion-ретейлера для девушек Kookai & Morgan из Франции, обращающих особое внимание на определенные потребительские сегменты, было сказано, что они объяснили свое решение участвовать в международном расширении желанием использовать возможности рынков с недостаточно развитой конкуренцией.

Тем не менее международную экспансию fashion-ретейлеров, обслуживающих конкретные потребительские сегменты, нельзя смело отнести к упреждающим мотивам. Например, выход на испанский рынок британского розничного продавца детской одежды Adams в середине 1990-х годов стал ответной реакцией на приближающуюся насыщенность рынка и усиливающуюся конкуренцию внутри страны (Johnson, 1994). По утверждению Луалаяйнена (Lualajainen, 1991), насыщенность внутреннего рынка Скандинавии подвигла и fashion-ретейлера из Швеции, Hennes & Mauritz, специализирующегося на продаже товаров для молодежи, выйти на рынки Великобритании.

В исследованиях, посвященных изучению интернационализации ретейлеров смешанного ассортимента, недостаточно внимания уделяется мотивам, побудившим компании к экспансии (Whitehead, 1991; McHагд, 1992). Основываясь на допущении, что Laura Ashley как продавец различных женских и детских коллекций может считаться

розничным торговцем одеждой, обслуживающим более широкий рынок сбыта, Тредгольд (Treadgold, 1991) привел аргументы в пользу упреждающего характера причины, побудившей фирму к развитию на внешнем рынке. Этот мотив определялся формулой торговой марки и розничных продаж, а также привлекательностью зарубежного рынка. Стернквист (Sternquist, 1997) указал на прямую связь между экспансией американской розничной компании Сар в Канаде, Великобритании, Франции и Германии и насыщенностью внутреннего рынка с возможностями в региональных торговых пассажах.

Более того, в литературе отмечено, что ни одна движущая сила или группа движущих сил интернационализации не становится со временем преобладающей в конкретной компании или отрасли (Alexander, 1994). Похоже, в вышеупомянутых исследованиях не рассматривался вопрос о влиянии времени и меняющихся обстоятельств на мотивацию ретейлера и его отношение к участию в деятельности внешнего рынка.

Считается, что изучение мотивов, побуждающих ретейлеров к интернационализации, потенциально дает представление о природе принятия стратегических решений компанией, ее способности толковать экономическую среду и реагировать на нее (Hollander, 1970; Alexander, 1994). Следовательно, обладание лишь поверхностным, как выяснилось, знанием причин, объясняющих интернационализацию /шМзл-ретейлеров на рынках Великобритании или других стран, косвенно указывает на ограниченность нашего представления о механизмах оценки, восприятия и реакции торговых компаний на условия их деятельности (что непосредственно отражается на процессе принятия стратегических решений).

КАК FASHION-РЕТЕЙЛЕРЫ РАЗВИВАЮТ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ?

Вопрос “как?” в интернационализации розничной торговли — понятие сложное; в сущности, он касается изменений в элементах комплекса маркетинга в ответ на условия деятельности на локальном рынке и включает методы выхода на рынок, к которым прибегают ретейлеры для открытия магазинов за границей. Оба вышеозначенных аспекта будут рассматриваться в контексте международной экспансии fashion-ретейлеров.

Согласно предположению Спаркса (Sparks, 1996), используемые розничными продавцами стратегии интернационализации и методы выхода на международный рынок отражают существующие между ретейлером и его партнерами на данном рынке различия в степени прямого участия и контроля со стороны ретейлера, а также в отношении компетентности руководства и бизнес-идей. По аналогии, принятая стратегия интернационализации и выхода на рынок связана с местом принятия розничным продавцом решения относительно своего бизнеса, действующего в стране-хозяине (Dawson, 1993).

Тредгольд и Дэвис (Treadgold, 1988) обозначили ряд возможных стратегий в деятельности ретейлера, стремящегося попасть на международный рынок, и пришли к выводу, что способы выхода компании на рынок и проведения операций отражают наличие ресурсов для освоения внешнего рынка и степень оперативного контроля, который они хотели бы сохранить над зарубежными операциями. Осознавая, что высокий уровень контроля подразумевает стратегию, требующую больших затрат, а подход, связанный с малыми затратами, неизбежно влечет за собой потерю контроля, Тредгольд выделил три возможные стратегии развития зарубежных операций:

- стратегия высоких затрат / высокой степени контроля, принимаемая в основном компаниями с ограниченным опытом деятельности на внешнем рынке, достигается благодаря: а) естественному росту; б) срочному приобретению; в) владению контрольным пакетом акций компании, действующей в настоящее время на внутреннем рынке;
- стратегия средних затрат / средней степени контроля, выполняемая обычно с

помощью венчурного предприятия или начинания;
• стратегия низких затрат / низкой степени контроля, осуществляемая посредством соглашения о франчайзинге.

Выделенные Тредгольдом (Treadgold, 1991) темы наличия ресурсов, степени контроля, необходимого международному ретейлеру, и уровня его опыта на международном рынке торговли упоминаются в обзоре стратегий интернационализации розничной торговли Сальмона и Торджмана (Salmon, 1989). Их работа оказала огромное влияние на понимание стратегических подходов к интернационализации ретейлеров (Dawson. 1993; Sparks, 1996).

Сальмон и Торджман выделили три стратегических подхода к интернационализации ретейлеров — международные инвестиции, глобальный и многонациональный подходы — и считают, что выбор стратегии зависит от особенностей торговли и внутренней компетентности компании.

Стратегия международных инвестиций подразумевает перевод капитала из одной страны в другую с целью приобретения частичного или полного пакета акций другой действующей компании. Обычно ретейлеры выбирают именно этот подход на ранней стадии участия в международной деятельности, чтобы:

• разносторонне развивать бизнес, обезопасив себя таким образом на случай финансового и политического риска;
• быстро завоевать долю рынка в странах, где естественное развитие сети торговых точек сопряжено с высоким риском и высокими затратами;
• получить торговые преимущества, присущие этому рынку.

По утверждениям Сальмона и Торджмана, данный тип стратегии международного развития предпочтут крупные розничные продавцы и самые различные ретейлеры внутреннего рынка (хотя это было не столь очевидно во время интернационализации ретейлеров продуктами питания в Великобритании (Burt, 1993; Wrigley, 1997; 1998)), которые готовы воспользоваться возможностями развития в других странах в основном через частичное или полное приобретение существующих сетей розничных магазинов и других торговых предприятий. В контексте розничной торговли предметами моды приобретение парижской группой LVMH таких компаний, как Christian Dior, Givenchy, Loewe, Christian Lacroix, Fendi, Kenzo, Guerlain и Gant, подчеркивает принятие ею стратегии международных инвестиций. Данный метод позволяет добиться распределения корпоративного риска на несколько различных брендов, которые обслуживают несопоставимые потребительские сегменты. Следовательно, если конгломерат LVMH обнаружит, что какая-либо торговая марка выходит из моды, компания сможет рекламировать альтернативный бренд, что говорит о существовании альтернативного источника дохода.

Как правило, интернационализирующийся fashion-ретейлер попадает под прессинг двух противоречащих друг другу факторов, которым должен следовать: с одной стороны, необходимости приспособиться к условиям локального рынка ради полного удовлетворения нужд потребителей, а с другой — желания извлечь выгоду из экономии масштаба (Salmon, 1989). Согласно утверждению Левитта (Levitt, 1983) о всемирной конвергенции потребностей и предпочтений, ретейлеры следуют второй (по классификации Сальмона и Торджмана) — глобальной стратегии на основании имеющегося у них доступа к группам покупателей с характерными чертами общего стиля жизни и потребительского спроса независимо от места жительства. Таким образом, глобальная стратегия подразумевает точное воспроизведение торговой концепции за границей и включает в себя стандартизацию комплекса маркетинга модных товаров и точное дублирование ассортимента товаров, методов общения, фирменного стиля, обслуживания и уровня цен во всех магазинах вне зависимости от их географического положения.

Обычно fashion-ретейлеры, прибегающие ко второй стратегии, характеризуются четко выраженным фирменным стилем и позиционированием на рынке товаров с маркой розничной сети, а возможно, и уникальным ассортиментом товаров или торговым форматом. Компании, имитирующие стандартную маркетинговую стратегию, включают модные магазины общего характера, такие как Cap, дизайнерские компании Gucci, Prada и Kenzo и fashion-ретейлеров товарной специализации вроде Lacoste и Nike. Совокупность многих факторов: эксклюзивность продукции, влияние личности основателя (например, Лора Эшли в своей компании), взаимодействие между товарами и окружающей обстановкой в магазине — формирует отличительные особенности, влияющие на успех глобальной стратегии. Кроме того, Сальмон и Торджман подчеркнули важность интегрированной цепочки поставок и высказали предположение, что самые успешные глобальные fashion-ретейлеры оказывают значительное влияние на дизайн и стандарты качества продукции, чтобы управлять репутацией фирменного стиля и контролировать ее. Для международного ретейлера чрезвычайно важна слаженность всех аспектов позиционирования, но добиться ее можно только благодаря высокому уровню централизации. Поэтому успешные глобальные розничные продавцы из мира индустрии моды стараются централизовать принятие тактических и стратегических решений, а стандартизация их деятельности предусматривает экономию масштаба путем последовательного имитирования элементов магазинного формата, маркетинговых коммуникаций, разработки и совершенствования продукта и управления системами контроля. Желая содействовать развитию централизации, глобальные fashion-ретейлеры должны вкладывать деньги в компьютеризованное управление информационными системами, чтобы контролировать поток основного капитала и информации.

У централизации есть и недостатки, которые, как отметили Сальмон. и Торджман, связаны с отсутствием гибкости реакции на потребности локального рынка. Это может привести к неверной оценке тенденций рынка, потере мотивации, низкому уровню вовлеченности со стороны местного руководства, а также к опасности ассоциирования с конкретной специализацией, что делает компанию чувствительной к нападкам конкурентов и изменению позиции потребителей.

Многочисленные исследования вопроса использования ретейлерами стратегий глобализации в целом породили сомнения насчет жизнеспособности этого подхода в контексте ретейлинга. Вальдман (Waldman, 1978) доказывал, что различия, связанные с окружающей обстановкой, как то: культура потребления, конкурентные условия, экономические и юридические ограничения — не позволяют ретейлеру добиться стандартизации комплекса маркетинга на ряде рынков. Мартенсон (Martenson, 1987) предполагает, что хотя ретейлер может установить общенациональный уровень воспроизведения основных ценностей и философии торговли, в то же время вряд ли у него получится достичь успешного осуществления стандартизированного торгового подхода.

Третья стратегия интернационализации, названная Сальмоном и Торджманом многонациональной, стремится сохранить основную торговую концепцию или образ компании-ретейлера на географически разбросанных рынках, но в то же время применить формулу, помогающую соответствовать условиям локального рынка и ожиданиям местных потребителей. В качестве примера многонациональной розничной компании Сальмон и Тор-джман приводят C&A, которая во всех странах, избранных ею для ведения торговли, применяет одну основную стратегию: ассортимент компании состоит из недорогой мужской, женской и детской одежды. Вместе с тем на национальном уровне элементы комплекса маркетинга приспособлены к местным потребностям. В результате в каждой стране наряду с адаптированными к условиям местного рынка методами рекламы и продвижения товара компания неизменно предлагает собственный уникальный (свойственный данной компании) ассортимент товаров, свою политику цен и скидок.

В то время как C&A считается ретейлером, адаптировавшим свой комплекс позиционирования в стремлении максимально соответствовать национальным особенностям,

Сальмон и Торджман, а позже Дюпуи и Прайм (Dupuis, 1996) признали, что сети французских гипермаркетов, размещенные по всей Европе, сумели адаптировать элементы комплекса маркетинга к региональному уровню и в большей степени — к уровню магазина. Это позволяет местным менеджерам проявлять гибкость в выборе товаров и корректировании цен в ответ на воздействие ближайшей торговой среды. Стремясь реагировать на местные условия, многонациональные ретейлеры разрабатывают децентрализованные структуры управленческого контроля, основанные на четком разделении обязанностей, и в результате стратегические решения принимаются в компании-учредителе, а исполняются — в стране-хозяйке. Тактические и оперативные решения передаются группам топ-менеджеров национального, регионального или местного уровня.

Передача власти местным сотрудникам предполагает наличие команды руководителей, способной распознать тенденции местного рынка и отреагировать на них, приняв необходимые решения относительно комплекса маркетинга. Это может означать потерю централизованного контроля со стороны международного ретейлера, но тем не менее, как отмечают Сальмон и Торджман, фирмам удается сохранять на прежнем уровне контроль над оригинальными концепциями деловой деятельности посредством формальных и неформальных каналов связи, поручив, например, сотрудникам компании-учредителя координирование и руководство операциями на локальном рынке. В таких случаях передачу ретейлером власти центральной администрации можно счесть отчасти ограниченной.

В результате рассмотрения многонациональной стратегии Сальмон и Торджман сделали три принципиальных стратегических вывода.

Во-первых, объем инвестиций (включая время и финансовые ресурсы), необходимый для открытия нового магазина, изменения предложений согласно условиям местных рынков и найма способных выполнить свои функции руководителей, настолько существенен, что постоянно замедляет процесс воспроизводства форматов.

Во-вторых, вследствие методов приспособления многонациональные fashion-ретейлеры не получают выгоду из экономии объема — с точки зрения розничных продаж, закупок и рекламы — в той же степени, что и глобальные fashion-ретейлеры. Хотя те розничные продавцы, которые осваивают многочисленные территории в одной стране или регионе, могут извлечь пользу от эффекта масштаба производства на этих рынках.

В-третьих, на этот раз не в ущерб себе, благодаря многообразию рыночной вовлеченности и деятельности многонациональные ретейлеры могут комбинировать методы ноу-хау и передовой опыт, приобретенный на зарубежных рынках во внутренних и международных деловых стратегиях.

Согласно прогнозам Сальмона и Торджмана, ожидается, что многонациональные ретейлеры:

•увеличат свой удельный вес на рынках, где международные закупки товаров сдерживаются из-за физических характеристик товаров, таких как размер или ограниченный срок пользования;

•будут существенно развиваться в отрасли пищевых продуктов и других товарных категориях, в меньшей степени зависящих от быстрой смены вкусов потребителей и особенностей стиля жизни.

По сути, эти розничные продавцы конкурируют с глобальной стратегией, способной достичь наибольшего темпа роста отчасти из-за увеличивающейся однородности групп потребителей во всем мире и однородности стандартов, содействующих распространению товаров в разных странах. Ожидаемый рост популярности многонационального подхода среди ретейлеров, стремящихся удовлетворить спрос местных потребителей, поддерживая при этом (по возможности) экономию затрат и масштаба, предсказывает и Тредгольд (Treadgold, 1991).

В своей рецензии на типологию Сальмона и Торджмана, в частности относительно их

выбора C&A в качестве классического примера многонационального ретейлера, Доусон (Dawson, 1993) отмечает следующее: “Хотя вышеуказанная компания и стремится привести комплекс маркетинга в соответствие с условиями местного рынка, любые изменения происходят в контексте корпоративной марки — четко определенной и единообразной в применении. Элементы идентификации торговой марки C&A, интерьер магазина, фирменные или корпоративные цвета совпадают во всех странах. На разных рынках товары могут отличаться типом и дизайном, но тем не менее наблюдается постоянство стиля и качества, иными словами — сохранение общего имиджа торговой марки C&A и их рыночного позиционирования. Пожалуй, любая передача власти носит оперативный и тактический характер, а существующая гибкость сдерживается предписывающей природой индивидуальности марки C&A”. Поэтому Доусон предложил доводы, доказывающие, что глобальную и многонациональную стратегии можно считать не двумя отдельными и взаимоисключающими подходами к транснациональной экспансии, а континуумом, показывающим ту степень, до которой предложение fashion-ретейлера можно и нужно приспособить к потребностям зарубежного рынка. Данный континуум простирается между двумя крайностями — стандартной глобальной идентичностью и идентичностью, приспособленной к местным условиям. Положение ретейлера на этой шкале зависит от характера компании, ее значимости как индивидуальной торговой марки на уровне корпорации и товара. Торговая марка, которая играет главную роль в идентификации розничного продавца и четко позиционируется в сознании фактического и потенциального покупателя, вероятнее всего будет придерживаться глобальной стратегии. Однако даже при такой предписывающей стратегии, существует возможность, что оперативные и тактические элементы позиционирования ретейлера можно изменить, чтобы соответствовать торговой среде зарубежного рынка. Таким образом, Доусон предложил “ослабить” классификацию Сальмона и Торджмана (Salmon, 1989), и тогда, если не воспринимать ее слишком буквально, она будет довольно объективно отражать реальность международной розничной торговли.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ

Догерти (Doherty, 2000) назвал fashion-ретейлеров самыми интернациональными, признав, что их международная экспансия значительно превосходит деятельность (на внешнем рынке) продавцов товаров из других отраслей. Несмотря на выдающееся положение fashion-компаний как международных торговцев, исследователи небрежно отнеслись к изучению этой сферы, и наше понимание природы и отличительных особенностей интернационализации розничных продавцов из мира индустрии моды остается неполным.

Применение программы исследования интернационализации ретейлеров модных товаров, предложенной Эйкхерстом и Александером (The Internalization of Retailing, 1996), не только дает более четкое направление научно-исследовательской деятельности в данной области, но также высвечивает те многие стороны вопроса, с помощью которых можно попытаться дифференцировать процесс деятельности fashion-ретейлеров в период интернационализации.

В заключение можно сказать, что интернационализация розничной торговли предметами моды характеризуется особым вниманием к использованию бренда как основной движущей силы завоевания внешнего рынка и почти полным отсутствием признаков снижения тенденции к дальнейшему расширению в ближайшем будущем.

ИСТОЧНИКИ

Alexander, N. UK retailers' motives for operating in the single European market / N. Alexander

// Proceedings, Annual Conference of the Marketing Education Group: Marketing Unity in Diversity. — 1994.-Vol. l.-P. 22-31.
Alexander, N. International Retailing / N. Alexander. — London: Blackwell, 1997.
Burt, S. Temporal trends in the internationalization of British retailing / S. Burt // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. — 1993. — 3(4). — P. 391-410.
Corporate Intelligence on Retailing. Clothing Retailing in Europe / Corporate Intelligence on Retailing. - London: C1G, 1997.
Crewe, L. United colours? Globalization and localization tendencies in fashion retailing / L. Crewe, M. Lowe // Retailing, Consumption and Capital. Towards the New Retail Geography / N. Wrigley, M. Lowe (eds). - London: Longman, 1996. - P. 271-283.
Dawson, J. The internationalization of retailing / J. Dawson // Retail Change. Contemporary Issues / R. D. F. Bromley, C. J. Thomas (eds). - London: UCL Press, 1993. - P. 15-40.
Doherty, A. M. Factors influencing international retailers' market entry mode strategy / A. M. Doherty // Journal of Marketing Management. - 2000. - 16. - P. 223-245.
Dupuis, M. Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors / M. Dupuis, N. Prime // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1996. — 24(11).-P. 30-38.
Fernie, J. The internationalisation of the high fashion brand: the case of Central London / J. Fernie, C. Moore, A. Lawrie, A. Ha\\svtorth // Journal of Product and Brand Management. — 1997. — 6(3).
Fernie, J. A tale of two cities: an examination of fashion designer retailing within London and New York / J. Fernie, C. Moore, A. Lawrie //Journal of Product and Brand Management. — 1998..— 7(5).
Hollander, S. C. Who are the multinational retailers? / S. C. Hollander // Multinational Retailing. — Michigan State University Press, 1970. - P. 14-53.
Jackson, G. I. British Retailer Expansion into Europe. Unpublished Ph.D. Thesis, UMIST, Manchester/ G. I. Jackson . - 1976.
Johnson, M. Taking the English 'apple' to Spain: the Adams experience / M. Johnson, B. Allen // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1994. — 22(7). — P. 39.
Kacker, M. P. Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Flow of Know-How/ M. P. Kacker. — Connecticut: Quorum Books, 1985.
Levitt, T. The globalisation of markets / T. Levitt // Harvard Business Review. — 1983. — 16(3).

Lualaiainen, R. International expansion of an apparel retailer — Hennes and Mauritz of Sweden / R. Lua-
lajainen // Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie. - 1991. - 35. - Heft 1. — P. 1-15.
Lualajainen, R. Louis Vuitton Malletier — a truly global retailer / R. Lualajainen //Annals of the Japanese Association of Economic Geographers. - 1992. - 38(2). - P. 55-70.
Vtartenson, R. Is standardisation of marketing feasible in culture bound industries? / R. Martenson // International Marketing Review. - 1987. - 4(3). — P. 7-17.
MiHarg, K. European Market Entry Strategies of UK Clothing Retailers. Working Papers Series / K. McHarg, E. C. Lea, M. Oldroyd. - University of Sheffield, 1992.
Moore, C. La Mode Sans Frontiers? — The Internationalisation of Fashion Retailing. Working Paper, Institute for Retail Studies / C. Moore. — University of Stirling, 1997.
Moore, C. La mode sans frontiers: the internationalisation of fashion retailing / C. Moore //Journal of Fashion Marketing and Management. - 1998. - 1(4). - P. 345-356.
Moore, C. The strategic exploitation of new market opportunities by British fashion companies / C. Moore, R. Murphy //Journal of Fashion Marketing and Management. — 2000. — 4(1).
Murphy, R. The structure and organisation of UK clothing retailing / R. Murphy, M. Bruce // Journal of Fashion Marketing and Management. — 1999. — 3(3).
Salmon, W. J. The internationalisation of retailing / W. J. Salmon, A. Tordjman // International Journal of Retailing. - 1989. - 4(2). - P. 3-16.

Simpson, E. M. A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion / E. M. Simpson, D. I. Thorpe // The Internationalisation of Retailing / G. Akehurst, N. Alexander (eds). - London: Frank Cass, 1996. - P. 16-24.
Sparks, L. Reciprocal retail internationalisation: the Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven convenience stores / L. Sparks // The Internationalisation of Retailing j G. Akehurst, N. Alexander (eds). - London: Frank Cass, 1996. - P. 57-96.
Sternquist, B. International expansion by US retailers / B. Sternquist // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1997. — 19(4). — P. 13-19.
The Internationalisation of Retailing / G. Akehurst, N. Alexander (eds). — London: Frank Cass, 1996.
Tordiman, A. European retailing: convergences, differences and perspectives / A. Tordiman //International Retailing. Trends and Strategies / P. J. McGoldrick, G. Davies (eds). — London: Pitman, 1995.
Tordjman, A. Internationalisation strategies of retail business. Commission of the European Communities, DC XXIII, Series Studies, Commerce and Distribution, 15 / A. Tordjman, J. Dionisio. — 1991.
Treadgold, A. The emerging internationalisation of retailing: present status and future challenges / A. Treadgold // Irish Marketing Review. - 1990/1991.- 5(2). - P. 11 -17.
153
Treadgold A. Dixons and Laura Ashley — different routes to international growth / A. Treadgold // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1991. — 19(4). — P. 13-19.
Treadgold A. Forces promoting internationalization / A. Treadgold, R. L. Davies // The Internationalisa-tion of Retailing. - Oxford: OXIRM/Longman, 1988. - Chapter 1. - P. 9-19.
Waldman, C. Strategies of International Mass Retailers / C. Waldman. — New York: Praegar, 1978.
Whitehead, M. International franchising — Marks and Spencer: a case study / M. Whitehead // International Journal of Retail and Distribution Management. - 1991. - 19(2). - P. 13-19.
Williams, D. E. Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications / D. E. Williams //Journal of Marketing Management. - 1992. - 8(3). - P. 269-285.
Wrigley, N. British food retail capital in the USA — Part 2. Giant prospects / N. Wrigley // International Journal of Retail Distribution Management. - 1997. - 25(2-3).
Wrigley N. Market rules and spatial outcomes / N. Wrigley // Regions, Regulations, and Institution: Towards a New Industrial Geography / T. Barnes, M. Gertler (eds). — London: Routledge, 1998.

ГЛАВА 6

РОЗНИЧНЫЙ МАРКЕТ БРЕНДОВ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Билл Вебб

ВВЕДЕНИЕ

XXI век может стать свидетелем ухода в анналы истории таких розничных маркетологов как Cordwainers или Fletchers. В настоящее время они все еще с нами, хотя средний срок их пребывания в должности менее полутора лет, и многие специалисты предсказывают, что зловещее предзнаменование уже близко. В настоящей главе рассматриваются роль и будущее розничного маркетинга потребительских товаров и услуг. Мы не задавались целью проведения всестороннего обзора последних инициатив и методов в области маркетинга, который традиционно предлагается в современной литературе, а лишь пытаемся найти основную причину непрерывного существования особой функции розничного маркетинга и выяснить, в чем суть и истоки этой причины.
В главе рассматриваются следующие вопросы:

- изменения в характере потребительского спроса;
- реакция ретейлера на определенном отрезке времени;
- выводы касательно розничного маркетинга бренда.

Основное внимание мы сосредоточим на Великобритании, но иногда будем приводить примеры и из международного опыта.

Идея маркетинга преобладала в мышлении розничных торговцев второй половины XX века. Согласно ей, увеличение выбора товара означало одно: для успеха розничной компании необходимо определить, оценить и понять свой рынок и сделать в определенном сегменте уникальное торговое предложение, которое давало бы определенной группе покупателей больше добавленной стоимости, чем любая другая альтернатива. Это был шаг вперед по сравнению с предыдущей эрой продаж, когда ретейлеры просто поставляли на рынок продукцию, изготовленную как никогда дешево и рационально, в соответствии с высокими стандартами качества на современных автоматизированных заводах-изготовителях, и ждали, когда покупатели выстроятся за ней в очередь.

Расположение магазина поближе к месту, где живет или совершает покупки большое количество целевых покупателей, считалось наиболее выгодным (“Три ключа к успеху в розничном маркетинге — это местоположение, местоположение и местоположение”), потому что, как утверждали многие ретейлеры, в таком случае магазины самостоятельно занимаются вопросом сбыта, а значит, отпадает необходимость в маркетинге. Некоторые помимо местоположения использовали дополнительные элементы так называемого комплекса розничного маркетинга (например, товар, цена, люди и продвижение).

Англо-американский процесс стал хрестоматийным примером для маркетинга по-

требительских товаров. В результате были созданы многочисленные методы выявления конкретных групп, начиная с ABCJs и заканчивая недавними Dinkies и Yuppies, и вскоре рынок заполонило изобилие убедительных средств и программ от Tiger Tokens или Greenshield Stamps до недавних “Компьютеры для школ” и систем дисконтных карточек. Вначале они распространились в Западной Европе и Британском Содружестве, а недавно — и в развивающихся странах Восточной Европы, Азии и Южной Америки. Это повсеместное изобилие способствовало развитию мирового потребительского общества, а в итоге результаты превзошли самые смелые ожидания людей, которые восстанавливали разрушенные экономики после Второй мировой войны.

Как бы ни классифицировались маркетинговые мероприятия (заказная реклама / внутреннее рекламирование, подталкивающий/притягивающий маркетинг, реклама/продвижение), все они неизменно наделены общими решающими факторами:

- они возникают благодаря владельцу торговой марки или распространителям и ставят задачу привлечения большего количества покупателей к бренду или в магазин;
- предполагают, что потенциальный потребитель знает о товаре меньше, чем они, и принимает решения о покупке в рамках ограниченного и управляемого рынка.

Однако, как подтвердит любой политик или спортсмен, именно тогда, когда, казалось бы, все хорошо закончилось, вдруг происходит непредвиденная перемена, предвещающая кардинальное изменение.
Вначале нужно задать несколько основополагающих вопросов.

- Если каналы дистрибуции потребительских товаров и услуг будут обходить стороной реальные магазины, как это повлияет на маркетинговую концепцию, в соответствии с которой расположение магазинов играет ключевую роль?
- Если места расположения частично “заново созданы” для новых целей, насколько маркетинговые дисциплины актуальны для этих задач и мероприятий?
- Если потребители будут лучше образованы, станут более циничными по отношению к различного рода обращениям средств массовой информации и научатся самостоятельно находить нужные им сведения по каждому аспекту жизни, какая роль останется за воздействием через информацию?
- Насколько реально для большинства локальных брендов достичь конкурентного преимущества на международном рынке, применяя традиционные маркетинговые методы?
- Если в центре торговой деятельности находится индивидуальный покупатель, то все подразделения организации должны принимать участие в процессе удовлетворения потребителя; если маркетинг — обязанность каждого, то никому конкретно эта функция не принадлежит. Объясняет ли подобная точка зрения, почему у многих успешных розничных компаний нет директора по маркетингу в совете директоров и почему существует такая быстрая реорганизация среди специалистов службы маркетинга в других сферах розничной торговли?

Однажды поставщики осознали, что им необходимо не просто продавать, а позиционировать товары, и тогда получила развитие концепция управления брендом, а с ней и идея, что маркетинг должен гармонично управлять другими функциями торговли. В 1970-х и 1980-х годах наблюдался рост крупных отделов сбыта и развитие так называемых стратегических маркетинговых планов во многих британских компаниях розничной торговли. Автор сам был назначен на первый маркетинговый пост в ведущей розничной компании модных товаров в 1970-х. В течение 1990-х мы были свидетелями фрагментации потребительского рынка и появления новых технологий, которые вышли за пределы круга обязанностей (а часто и понимания) отделов маркетинга розничной торговли. В результате функцию маркетинга оттеснили на второй план. Акцент сместился с продвижения товара на привлечение и удерживание потребителя. Решения

относительно ассортимента товаров, ценообразования, дизайна магазина считаются слишком важными, чтобы поручать их принятие отделу маркетинга.

Сегодня многие функции маркетинга выполняются с помощью различных информационных технологий, некоторых оценочных функций и дополнительно введенных факторов.

Более того, поскольку возрос темп изменений, акцент на исследовании и стратегии часто рассматривается как сдерживание нововведений. Возросшее число ретейлеров, управляемых частными акционерными компаниями в Великобритании, диктовало малозатратную основу и более быстрый возврат капиталовложений, чем того требовали выводы, сделанные на основе многочисленных изысканий.

НОВЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

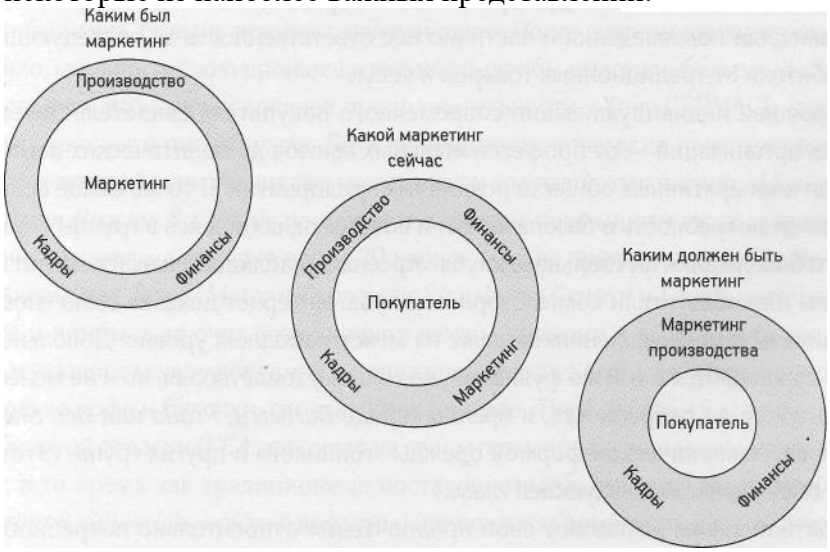
Существование массового рынка с однородными группами потребителей всегда было отчасти мифом.Тем не менее в ранние годы истории существования общества потребления люди с готовностью поступались индивидуальными предпочтениями и личными услугами ради доступной высококачественной продукции.

Достаточно было предоставить клиентам сведения о товарах, объяснить характерные особенности последних и убедить людей, что продукция соответствует их потребностям. За исключением нескольких специализированных секторов.

Современный потребитель совершенно иной. Общество меняется быстрее, чем когда-либо ранее. Современное общество Великобритании характеризуется определенными четко выраженными особенностями:

- инертное, стареющее, но более здоровое население;
- увеличение количества, но уменьшение размеров семей;
- увеличение числа работающих женщин, но часто — неполный рабочий день;
- браки заключаются в более зрелом возрасте и чаще;
- заработки под угрозой, но больше неожиданных доходов, особенно в виде наследства;
- больше путешествий, выше спрос на хороший досуг;
- меньше технофобии, широко распространена компьютерная грамотность;
- снижение доверия к традиционным (номинальным) представителям власти.

Все вышеперечисленное имеет непосредственное отношение к дистрибуции потребительских товаров и услуг, а следовательно, и к будущему розничного маркетинга. Поскольку эти особенности достаточно подробно изложены в документах, и особенно — центра Хенли, мы не станем заниматься их детальным изложением. Подчеркнем лишь некоторые из наиболее важных представлений.



Источник: Marketing Society, 1997.

Рисунок 6.1. Маркетинг с позиции Маркетингового общества

•Сегодняшние потребители фактически не поддаются классификации, хотя их возрастающее разнообразие и влечет создание все более сложных психографических моделей сегментации для деления потребительской аудитории на категории. Покупательское поведение современной женщины подвержено влиянию поколения, представительницей которого она является; достигнутого ею (возможно, во второй или третий раз жизненного этапа; ее дохода и образа жизни; позиции эталонной группы и чертах ее характера — в отличие от прошлых лет, когда влияние сверстников формировал: стереотип и покупательница была вынуждена следовать стереотипам. Сегодня она как никогда ощущает свободу и право быть собой, хотя одновременно и осознает свою неуверенность и уязвимость в новой роли. В результате наши современницы больше, чем когда-либо ранее, проявляют индивидуальность. Покупательница хочет держать под контролем свою жизнь и приобретает товары и услуги, которые способствуют ее неповторимости. Она чувствует себя особенной. Современная семья уже больше не единая ячейка, а мобильное сообщество для не зависящих друг от друга личностей со своими собственными телефонами, телевизорами и компьютерами, ключами от входных дверей, временем приема пищи (и меню), стилями в одежде, друзьями и ценностями. Неудивительно, что число домов с одним жителем за последние 25 лет удвоилось.
•Появляется все больше подтверждений того, что потребитель отвергает массовую продукцию и магазины-клоны, выбирая из множества подходящий именно ему. Основной причиной применения методов маркетинга, основанных на результатах исследований, долгое время служило уменьшение риска и поиск приемлемого сегмента “неприхотливой массовой аудитории”. Таким образом, можно сказать, что маркетинг сам замедлял нововведения и частично нес ответственность за последующий отказ потребителя от традиционных товаров и услуг.
•О возросшей индивидуализации современного покупателя свидетельствует упадок многих организаций — от профессиональных союзов до политических партий, церквей или кооперативных обществ розничных предприятий. В то же самое время люди выражают потребность в безопасности и общности, собираясь в группы (“племена”), будь то болельщики футбольного клуба “Арсенал”, наблюдательный комитет местной общины или посетители компьютерного клуба. Интернет доказал свою способность объединять единомышленников даже на международном уровне. Довольно эффективно справляются с той же функцией, не только удовлетворяя, но и не менее удачно используя ту же потребность, и бренды (вроде Burberry, Prada или Ben Sherman) — становясь символической формой одежды “гопников” и других групп. (Этот вопрос будет обсуждаться в следующей главе.)
•Покупатели также выражают свои предпочтения относительно потребностей, связанных с домом, отдыхом, работой и самореализацией; они демонстрируют разное покупательское отношение и поведение в зависимости от ситуации, в которой находятся в данное время. Как сказал Гэвин Альдред, бывший управляющий New Look: “Покупатель готов приобрести и наш компакт-диск, и блузку. Если честно, я больше не стараюсь понять, почему люди покупают то, что покупают” (Aldred, 1998).
•Заметно — как никогда ранее — возрос уровень образованности потребителей, обогащенный, что еще важнее, накопленным опытом знакомства двух поколений со средствами распространения рекламы, прессой, радио и телевидением. Покупатели стали мудрее: они распознают различные маркетинговые стратегии и программы в ходе продажи. СМИ нравится показывать любую форму эксплуатации потребителя (особенно розничными предприятиями и турфирмами), а те в свою очередь проявляют большую готовность воспользоваться услугами новых, альтернативных, часто международных поставщиков, если видят более выгодное предложение. Отсюда рост таких торговых предприятий, как Easy Jet, Amazon.com и самого успешного ретейлера в мире — eBay.
•Покупатели более чем когда-либо ранее уверены в своей способности самостоятельно

решать проблемы. Они сами справляются с написанием завещания (на бланках, приобретенных у W. H. Smith), лечением недугов (препаратами, приобретенными в ASDA), выбором и резервированием поездки на время отпуска (в Expedia или Airline Network), организацией незапланированной вечеринки (благодаря любезности Marks & Spencer) и даже с поиском партнера через Интернет. Если покупатели не умеют делать что-либо, они записываются на вечерние курсы или пытаются найти подсказку в глобальной сети. В годы правления Маргарет Тэтчер в Великобритании родилась уникальная культура самопомощи, выдержавшая испытание временем и после смены власти.

• Многие люди ценят дополнительное время (и физическую энергию) больше, чем дополнительные деньги: по данным опроса о потребительском доверии, проведенного Ассоциацией Курта Сальмона в 1998 году, 53 % респондентов заявили, что предпочли бы иметь больше времени, нежели денег. Наши современники стремятся, как правило, увеличить свою производительность, чтобы вместить больше деятельности и опыта в отрезок жизни средней продолжительности. “Хочу СЕЙЧАС!” стало лозунгом сегодняшнего потребителя. Дети не понимают, почему на приготовление ужина в микроволновой печи уходит две минуты, если на упаковке написано: “Моментально”. Компания Procter & Gamble изобрела в пищевой промышленности правило 20/20: 20 минут уходит на покупку еды и 20 минут — на ее приготовление. Такие ведущие ретейлеры, как Tesco (Metro и Express) и Sainsbury (Central и Local), увеличили долю рынка и прибыль за счет возвращения людям времени в обмен на более высокие цены и разницы между покупной и продажной ценой. Starbucks превосходно продает не столько кофе и булочки, сколько предложение “Перекуси за 1 5 минут”.

•В мебельной отрасли IKEA все смела на своем пути, предложив мгновенную моду для дома, в то время как традиционные поставщики мебели вроде Queensway, Maples и Waring & Gillow (теперь уже вне игры) продолжали принимать взносы покупателей и доставляли готовую мебель 6—8 недель спустя. В секторе моды значительная часть независимых производителей по-прежнему полагают, что заказы будут выполняться в течение полугода. Компании быстрой моды, такие как Zara, Hennes & Mauritz и Topshop, стремятся сократить срок выполнения нового заказа до 15 дней, начиная с разработки модели в отделе студии дизайна и заканчивая демонстрацией готового образца в магазине. Линии одежды ASDA и Marks & Spencer, построенные по системе гардеробной капсулы, по сути являются имитацией этой модели.

• Будучи чрезвычайно загруженными, люди переносят занятия в стремлении воспользоваться временем, которое иначе было бы потрачено впустую. Они записывают на видео фильмы, спортивные мероприятия и образовательные программы, которые транслируются поздно вечером. Они заказывают продукты, не выходя из дома или офиса, и забирают их (или просят доставить) когда им удобно. Они покупают в супермаркете уже приготовленную замену домашней пище (НМК) Virgin Vie или Body Shop (и многое другое) у торговых агентов на дому, а также приобретают подарки ко дню рождения в онлайн-магазине Science Museum Shop или в супермаркете Manchester United. Образ жизни стал поиском ответа на вопрос, как одновременно восполнить многочисленные нужды и удовлетворить желания. Питер Симпсон, коммерческий директор First Direct, как-то сказал: “Общество с 09:00 до 17:00 умерло, оно мертво, как пресловутый попугай Монти Пайтона. Оно исчезло, его больше нет. Появилось новое определение времени” (конференция “24-часовое общество”, 1998 год).

• Из-за размывания границ между видами деятельности люди уже не воспринимают аспекты своей жизни обособленно друг от друга. Ужин дома или в ресторане потерял свое традиционное значение. Спорт, мода и музыка переплелись. В то время как в сфере розничной торговли наблюдается застой, спортивная сфера бурно развивается, и во многом — благодаря продаже одежды. Определение рынков ошибочно проводить и далее на основе товарных категорий; скорее следует делать это в соответствии с многочисленными аспектами современного образа жизни, которые обнажают многогранные проблемы, требующие нового подхода к их решению.

Итак, сегодня уже недостаточно устанавливать целевого потребителя товаров и услуг в соответствии с демографическими и психографическими моделями сегментации рынка. Пример определения уместности предлагаемого товара или услуги продемонстрирован на рисунке 6.2.

ОТКЛИК РЕТЕЙЛЕРА

Увеличив долю расходов на образование, здоровье, отдых и развлечение, покупатели стали меньше тратить на приобретение традиционных потребительских товаров: продуктов, одежды, обуви, мебели и электротехнических товаров. Даже в новаторской сфере электротехники для досуга снижающиеся цены нейтрализовали возросший объем продаж. Отчасти это результат перенасыщения рынков. Население старшего возраста, потребляющее меньше калорий и уже сделавшее запас вещей длительного пользования, в результате регулярно совершает покупки только на так называемом рынке замены. В большинстве домов накопилось такое количество ставших ненужными вещей, что люди уже не знают, чем пользоваться и где все это хранить. Поэтому увеличивается число магазинов “секонд-хэнд”, которые отдают выручку на благотворительные цели, и количество распродаж из “багажника”. В Соединенных Штатах интенсивно растет количество личных складских помещений, позволяющих хранить избыток вещей и поочередно доставать их по мере надобности. Отчасти это стало возможным благодаря высокому качеству и длительному сроку службы многих товаров (особенно транспортных средств и одежды), реже нуждающихся в замене, отчасти — из-за изменившегося отношения человека к собственности, которая более не считается показателем личного успеха и статуса. Еще 10 лет тому назад Кэрол Фармер, американский специалист в области розничной торговли, написала" “Мы вошли в десятилетие меньшего количества” (Farmer, 1995).

Тем не менее розничные предприятия и (особенно) специалисты по розничному маркетингу должны признать вину за результаты деятельности в своей сфере. Именно они виновны в той самой ошибке, которую часто приписывают Генри Форду, предлагавшему покупателям автомобиль любого цвета при условии, что он будет черным. В стремлении к централизованному контролю, экономии масштаба и низким операционным расходам они (за редким исключением):

• уменьшили возможности покупателя выбирать как товары (слишком много одинакового в разных магазинах), так и расположение магазинов, что ведет к однотипности впечатлений от их посещения;

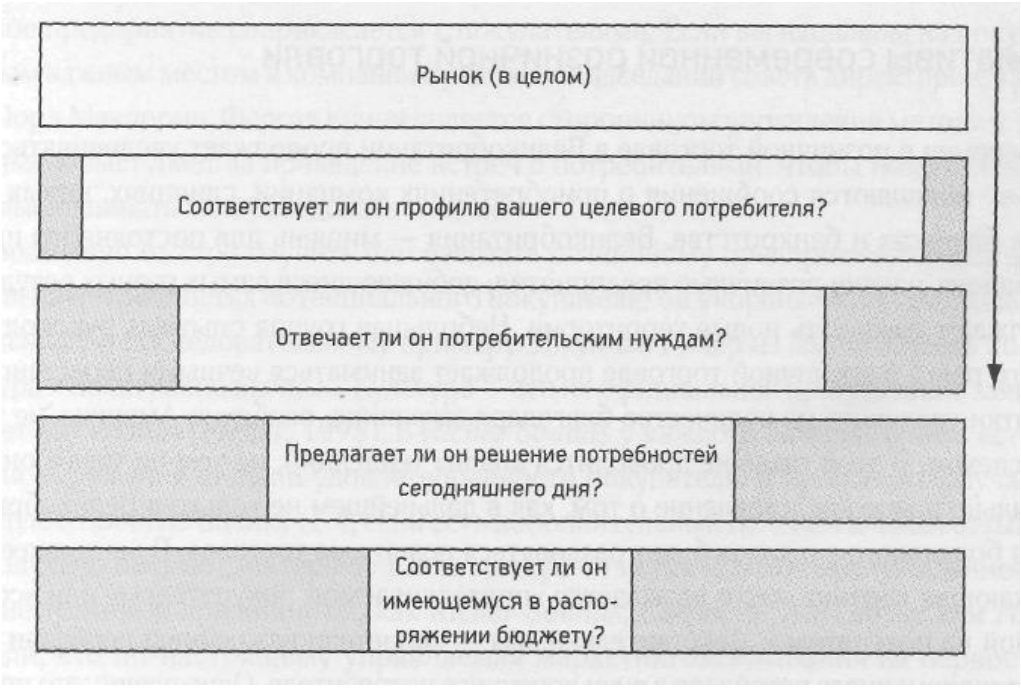

Рынок (в целом)
Соответствует ли он профилю вашего целевого потребителя?
Отвечает ли он потребительским нуждам?
Предлагает ли он решение потребностей сегодняшнего дня?
Соответствует ли он имеющемуся в распоряжении бюджету?

Рисунок 6.2, Определение целевого потребителя бренда в XXI веке

- запутали покупателя, увеличивая количество схожих товаров или изделий, не отвечающих его потребностям;
- вызвали раздражение покупателей, исключив из ассортимента любимые товары на основании новых систематизированных методов управления, таких как ПРТ (прямая рентабельность товара);
- потратили впустую время покупателей, расположив основные категории товаров в удаленных частях магазина, постоянно меняя выкладку и способ представления товара и затянув процессы оплаты;
- выдали отсутствие обслуживания за самообслуживание и не вложили средства в развитие моральных качеств и обучение работников магазина, которые находятся в непосредственном контакте с покупателями;
- создали магазины-клоны и торговые центры, которые не отличаются друг от друга;
- предложили на продажу товары по более высокой цене, чем на других национальных рынках (несмотря на местные структуру расходов и систему налогов).

Как указано в довольно убедительной статье, опубликованной в книге под редакцией Бамса (Bums, 1997), “обновление розничной торговли” стало насущной проблемой десятилетия. Против специалистов розничного маркетинга, по идее сторонников потребителя, выдвинуто обвинение в том, что только сейчас некоторые осведомленные руководители решили обращать основное внимание на покупателей. Что происходит в этих компаниях, будет рассказано в следующем разделе настоящей главы.

Инициативы современной розничной торговли

Темп перемен в розничной торговле в Великобритании продолжает увеличиваться. Еженедельно появляются сообщения о приобретениях компаний, слияниях, новых рискованных бизнесах и банкротстве. Великобритания — мишень для постоянного притока иностранцев, а наши розничные предприятия, добивающиеся самых разных результатов, продолжают осваивать новые территории. Небольшая группа опытных руководителей высшего ранга в розничной торговле продолжает заниматься вечными перестановками, а попытки увеличить их количество благодаря заграница, особенно Америке, не увенчались успехом. В этой главе не проводится анализ тенденций, но тем не менее они дают радикально новое представление о том, как в дальнейшем не только в Великобритании, но и на большинстве рынков будет развиваться розничная торговля. В настоящее время возникающая картина часто называется “подталкиваемой покупателем” или “сосредоточенной на покупателе”. Действительно, мы — свидетели важнейшей передачи власти из рук традиционного ретейлера в руки конечного потребителя. Однозначно, это повлияет на суть розничного маркетинга.

Розничные предприятия реагируют на появление нового потребителя на пяти уровнях

- корпоративной культуры;
- организации розничной торговли и управления;
- розничного предложения, или пропозиции;
- способов доставки или осуществления этого предложения;
- коммуникации.

Корпоративная культура

В перечислении заслуг Tesco, победителя конкурса “Бренд года” в 1996 году, Marketing Week отметила: “...истинный урок, который можно извлечь из преобразований Tesco за последние 10 лет, — это способность компании менять свою культуру” (Marketing Week, 1997). Своим развитием от дискаунтера марочных продовольственных товаров,

торгующего со скидками, до компании, способной предложить многогранные решения большинства ежедневных проблем, Tesco обязана личному видению и руководству Лорда Маклорина и продолжателей его дела. Лорд Маклорин понял, что добиться цели — удовлетворить запросы потребителя — можно только при условии личной и страстной заинтересованности руководителей разобраться, кем представлена их покупательская аудитория, каковы их нужды и желания, которые стремится удовлетворить компания. Международные розничные предприятия, такие как Nordstrom (США), Loblaws (Канада) или FNAC (Франция), давно осознали, что удовлетворение покупателя связано с тем, кем являются ретейлеры, а не с тем, что они делают. В своей книге "Коронуя покупателя" Фергал Куинн (Quinn, 1990), основатель Irish Superquinn Group, написал: "Центр притяжения розничной торговли должен находиться как можно ближе к месту действия, где торговое предприятие соприкасается с покупателями. Если вы нацелены на покупателя, то самым важным местом в компании будет не зал заседаний совета директоров, а рынок". Как и Лорд Маклорин, Фергал Куинн является сторонником управления методом "ближе к людям" и выступает за проведение встреч с потребителями, чтобы получить возможность выслушивать их и беседовать с ними.

Невозможно быстро научить или навязать розничному предприятию метод фокусирования на потребностях потенциального покупателя; он укореняется только благодаря длительному и последовательному примеру. Джулиан Ричер из Richer Sounds полагает: "Культура и люди равнозначны... Культура — это не официальное программное заявление, она идет из сердца" (Richer, 1995). В Richer Sounds у каждого кассового чека есть корешок для выражения степени удовлетворенности покупателя, и продавцы получают J 3 за каждую отличную оценку (J 4, если есть дополнительный положительный отзыв, и J 5, если получено письмо), но теряют J 3 за каждую отметку "плохое обслуживание".

Такие торговые предприятия, как Richer Sounds, Carphone Warehouse или Fat Face, осознали, что по-настоящему управляемая маркетингом компания на первое место ставит не покупателей, а сотрудников. Если ей не удастся нанять, обучить, мотивировать и наградить лучших людей, задачи маркетинга и удовлетворение клиентов не будут достигнуты. Было продемонстрировано, что преданность сотрудников и покупателей образует замкнутый круг, своеобразную спираль взаимостимулирующих факторов. В своей статье, опубликованной в Retail Week, консультант Артур Андерсен (Andersen, 1997) показал, что замена работника магазина обходится в J 1 500-2 500, а начальника или управляющего — в три-четыре раза больше. Обычно в розничных компаниях текучесть кадров составляет 15-20 % в год, при этом, по заверению Джона Эйнли, управляющего персоналом в W. H. Smith, 1 % текучести кадров в итоге обходится компании в J 800 тыс. Как отмечает Джулиан Ричер, воровство и невыходы на работу — это дополнительные издержки, вызванные отсутствием мотивации и верности у сотрудников.

Организация розничной торговли и управление

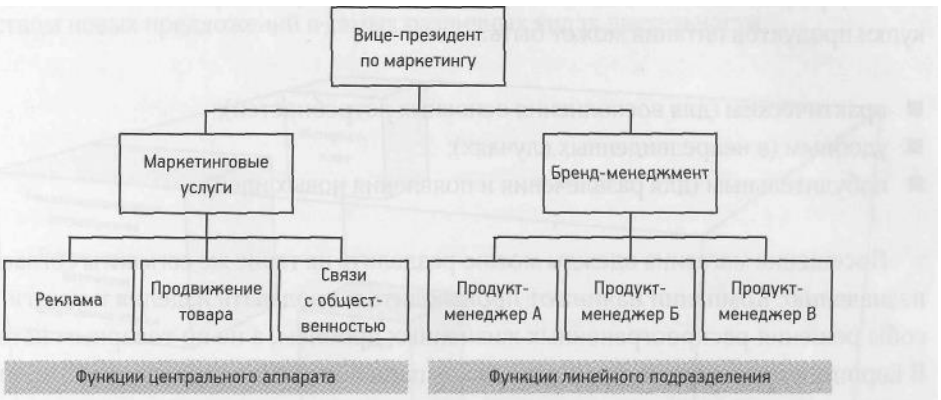
Розничные предприятия изменили методы своей работы, чтобы получить возможность быстрее и точнее реагировать на меняющиеся запросы потребителей. Берни Маркус из Hote Depot знаменит высказыванием: "Важнейший элемент обслуживания покупателей — наличие товаров, которые эти покупатели хотят приобрести". Решающими движущими силами произошедших перемен были:

- разработка и применение новых технологий;
- новая философия управления, новые инструменты и навыки;
- изменяющаяся относительная стоимость людей, пространства и технологий.

В недавнем прошлом были введены методы быстрого реагирования и "точно вовремя", электронный обмен данными, эффективная реакция заказчика и категорийный

менеджмент. Применение перечисленных выше взаимосвязанных систем варьируется в различных сферах, но их задача — реализация высказывания Берни Маркуса. В основном они были предложены специалистами по финансам и логистике и не имеют никакого отношения к покупателям или их представителю — отделу маркетинга, вследствие чего в качестве их характерной черты скорее можно назвать эффективность, нежели реакцию потребителей. Как и их предшественник — метод ПРТ — данные системы стремились подчеркнуть прибыльность товара или категории, причем часто — в ущерб целостной привлекательности всего магазина или бренда. Их применение стало первым шагом организации магазина с точки зрения потребностей покупателя, а не товарных брендов, диктуемых предложением, но тем не менее эти методы также внесли свой вклад в то, что французы называют опошлением розничной торговли. Сближение с ширпотребом вызвало жалобы покупателей на недостаток необычной, индивидуализированной продукции в большинстве отраслей, особенно в продовольственных магазинах и магазинах модной одежды.

На рисунках 6.3 и 6.4 показано, что структура организаций розничной торговли заметно изменилась. Многие звенья среднего уровня управления были убраны, так как магазинная технология упростила продвижение товара, торговые операции магазина и снабжение. Функции и навыки стали более специфическими, и многое из того, что производилось внутри организации, сейчас приобретается на стороне. Сюда включены многие виды деятельности в области маркетинга, начиная с исследования места и заканчивая управлением базами данных. Снабжение, организованное в соответствии с группой товаров для того, чтобы в свою очередь соответствовать структурам поставщиков, сейчас преимущественно систематизируется по категориям (фастфуд, мобильная связь и т. д.) или образу жизни (мода, предметы интерьера и т. д.). Такие компании, как Tesco и Boots, используют огромные потребительские базы данных (см. ниже) для управления своей деятельностью с учетом групп потребителей. В Sunday Times писали, что Tesco экспериментирует с двойной системой цен, предлагая более низкие цены в магазинах, обслуживающих менее обеспеченных покупателей.
В своей ломающей стереотипы книге Пепперс и Роджерс (Peppers, 1993) продемонстрировали, как вышеозначенные изменения влияют на функцию маркетинга, перемещая



Источник: Peppers, 1993.

Рисунок 6.3. Схема структуры бренд-менеджмента

Источник: Peppers, 1993.
Рисунок 8.4. Схема структуры отдела по работе с клиентами

акцент линейного управления с товара на покупателя (рис. 6.3). По мнению автора настоящей книги, подобного рода анализ не отвечает на вопрос, может ли отдел маркетинга выполнять функции отдела по работе с клиентами. Этот вопрос будет рассмотрен в заключительной части данной главы.

Пропозиция

Пропозиция описывает реальное предложение товаров и услуг ретейлера. В этой области также произошли коренные изменения на концептуальном и практическом уровнях. Ретейлеры начинают понимать, что сейчас рынки лучше разграничивать согласно ситуациям и потребностям (в рамках ресурсов), нежели в соответствии с демографическими и психографическими показателями. Соответственно, посещение магазина с целью покупки продуктов питания может быть:

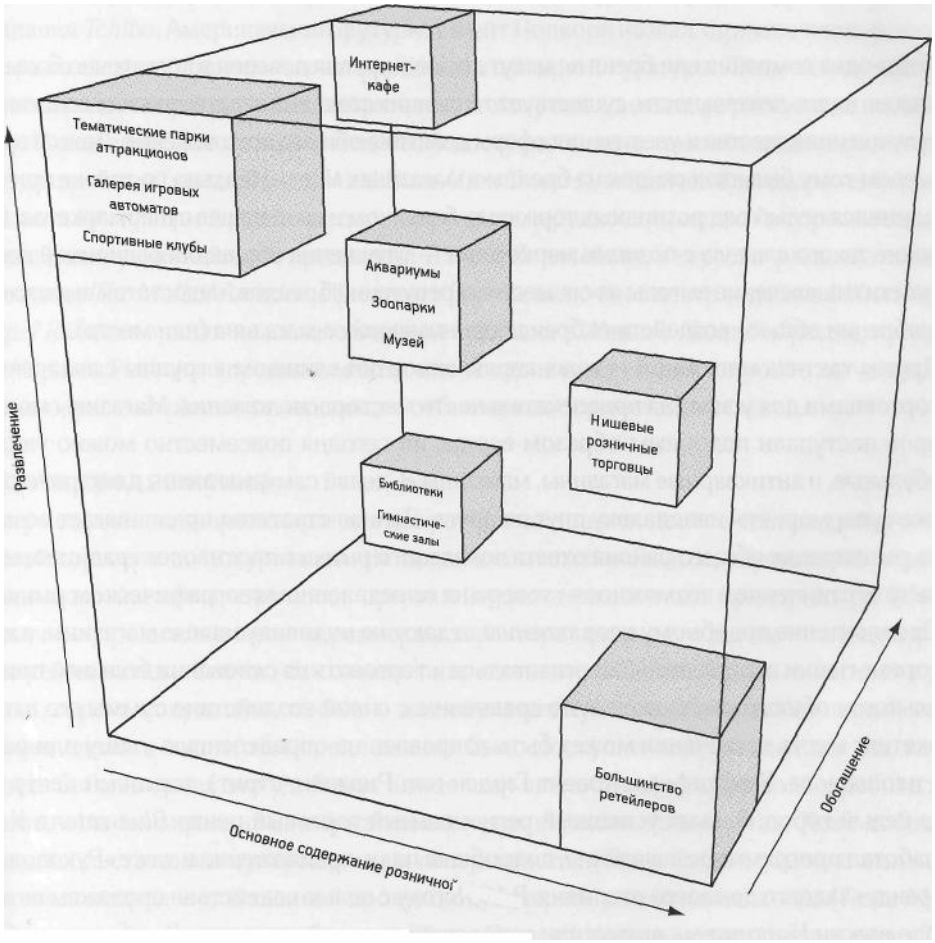
- практическим (для восполнения основных потребностей);
- удобным (в непредвиденных случаях);
- побудительным (для развлечения и появления новых идей).

Посещение магазина одежды можно разделить на такие же сегменты согласно предназначению. Компании начинают производить и продавать изделия и услуги как способы решения распространенных жизненных проблем, а не по товарным категориям. В Европе, когда ведущая французская компания Carrefour переделала 15 крупнейших супермаркетов в магазины Universe, организованные в соответствии с запросами потребителей, объемы продаж увеличились на 10-70 % (по группам товаров), и за этим последовала реконструкция оставшихся 117 магазинов. Новые магазины Albert Heijn в Нидерландах и магазин Delhaize Че Lion's' millennium в Брюсселе, Бельгия, спланированы похожим образом. В Великобритании в качестве примеров можно привести IKEA, Urban Outfitters, The Link и — в очередной раз — Tesco. Даже в Германии Lust for Life, Карштадт, предлагает концепцию, основанную на образе жизни. Из этой тенденции вытекают важные последствия относительно способов доставки предложенного товара, продвижения бренда и передачи информации. Данные вопросы будут рассматриваться позже.

Как указал Фельд (Field, 1997), магазины — это дорогой и негибкий способ

дистрибуции товаров. Поскольку рынок, удовлетворяющий основные потребности, был перенасыщен, ретейлеры стали выдвигать различные предложения в стремлении освоить новые области рынка, включая общественное питание, финансовые услуги, здоровье, образование и досуг. Одновременно влияние и потенциальная прибыль от этого нового вида деятельности привлекли в розничный бизнес нетрадиционных участников из таких сфер, как музеи, вокзалы, спортивные сооружения и больницы, что позволяет сделать следующий вывод: традиционные определения розничной торговли были скорее подчинены методам снабжения и дистрибуции товаров, нежели продиктованы здравым пониманием изменения жизненных потребностей. Покупатели приходят в магазин с иными ожиданиями, меняется их определение понятия “стоимость”. В новом тысячелетии полезно осмыслить возможности рынка не только как места традиционной торговли товарами и услугами, но как центра досуга и самореализации — того, что делает жизнь веселее и лучше. Рисунок 6.5 иллюстрирует “Концептуальный куб”, символизирующий эту идею.

Очевидно, что ретейлерам потребуются новые базовые знания, и тем не менее розничные продавцы находятся в более выгодном положении по сравнению со многими другими организациями и учреждениями в изображенном на рисунке 6.5 схематическом кубе — благодаря ресурсам, торговым навыкам и близости к покупателю, позволяющим освоиться и доминировать в свободном сегменте вверху справа. Уже сегодня налицо существенные доказательства начавшегося процесса расширения ретейлерами сферы своего влияния посредством новых предложений в самых различных видах деятельности:



'''*'''*''

Источник Sadleir, Tempus Entertainment, 1993.
Рисунок 8.5. Новая форма рыночного позиционирования розничного бренда

- увеличение числа аптек, почтовых отделений и других услуг в супермаркете;
- проведение компанией ASDA вечеров для несемейных людей, свадеб, политической

агитации за кандидата и т. д.;
• проведение магазинами модной одежды, такими как Jaeger и Self ridges, специальных мероприятий, фестивалей, вечеринок, художественных выставок и т. п.;
• открытие ресторанов магазинами модной одежды и книжными магазинами (Nicole Fahri, Books, Borders и Waterstones — хорошие тому примеры);
• разработка предложений замены домашнему питанию (HMR) в американских магазинах компаниями Marks & Spencer, Tesco и — в меньшей степени — другими крупными ретейлерами, торгующими продовольственными товарами;
• разработка программ семинаров "Сделай сам", демонстрации приготовления пищи и дегустации, услуг персональных консультантов в области моды и других обучающих программ ведущими ретейлерами во всех сферах.

Когда одна компания или бренд не могут достичь уровня доверия в достаточно большом диапазоне видов деятельности, существует тенденция создания стратегических союзов с целью улучшения качества и увеличения сферы действия общего предложения. Долгое время примером тому был ввод скидок на бренды в магазинах моды. Недавно по той же причине объединился целый ряд розничных торговцев бензином и владельцев супермаркетов. Обоснование такого альянса с позиции маркетинга — улучшение общей операционной компетентности и извлечение выгоды из совместных репутаций брендов; недостаток выражается в ослаблении общего воздействия бренда принимающего магазина (или места).

Другая тактика магазинов — целенаправленное объединение в группы с аналогичными торговцами для усиления привлекательности месторасположения. Магазины модных товаров поступали подобным образом всегда, но сегодня повсеместно можно увидеть и мебельные, и антикварные магазины, магазины "Сделай сам", магазины электротоваров и даже супермаркеты неподалеку друг от друга. Данная стратегия предполагает возможность расширения общего района охвата локального рынка в противовес традиционному анализу ограниченной возможности товара на определенном географическом рынке.

Предпочтение подобному направлению отдают не индивидуальные магазины, а крупные организации в их стремлении развиваться и торговать на основании большей привлекательности общего предложения по сравнению с силой воздействия суммы его частей. Маркетинг места назначения может быть направлен на определенную улицу или район (как площадь св. Кристофера, Ковент Гарден или Риджент-стрит), торговый центр или даже целый город. Весьма успешный региональный торговый центр Bluewater в Кенте разработал программное заявление, подробный план-предложение и даже "Руководство по бренду" задолго до своего открытия. В 1998 году с целью содействия продажам во всем городе власти Ноттингема выпустили городскую дисконтную карту. Все больше и больше городов в Великобритании назначают (по примеру немецких городов) коммерческих директоров для выполнения той же задачи.

Объединение предприятий розничной торговли с центрами досуга, как было предложено в "Концептуальном кубе", идет полным ходом, особенно в США. В качестве примеров можно привести такие компании, как Niketown, Planet Hollywood, The Rainforest Cafe, Disney, REl, Anthropologie, Centex Life Solutions, и многие другие комплексные форматы подобного бизнеса. На данный момент представляется маловероятным, что большинству из этих форматов удастся успешно пересечь Атлантику. Европейская культура (и старшее население), похоже, требует более утонченных концепций. В самом деле, многие европейские эксперименты, проводимые компаниями Boots, Oininio, Ipuri и другими, оказались неудачными. Концепции образа жизни страдают от двойных проблем высокой базовой стоимости и взыскательной разборчивости покупателя, к тому же намерение этих компаний несвоевременно. Как и в случае с моделью электронной торговли, воплотить замысел оказывается сложнее, чем это представлялось первопроходцам. Пожалуй, наиболее выдающийся пример успешной реализации концепции образа жизни в Европе — немецкая компания Tchibo. Американский футурист Фейт Попкорн назвал "приключение фантазии" одним из

главных социальных направлений в западной культуре. Люди жаждут ощутить трепет и радость приключения, не тратя при этом время и деньги, не рискуя и не испытывая боль. Ранее подобное удовольствие было доступно лишь в тематических парках отдыха с аттракционами (вроде Disney World или Alton Towers), но сейчас благодаря технологиям создания виртуальной реальности ту же радость нередко доставляют и торговые центры. Первым данную концепцию предложил Tempus Entertainment торгово-развлекательному комплексу The Mall of America. Примеры в Европе включают центр отдыха в Milton Keynes и Opel Ride, авторалли на автомобильной выставке в Женеве. Таким образом, предвидение Чарльза Ревсона о продаже мечты, а не товаров имеет более широкое значение, если, конечно, рассматривать замещающее событие как осуществление мечты.

Подача предложения

Быстрые изменения происходят и в вопросе, касающемся донесения предложений розничной торговли до покупателей. Не так давно местоположение, улучшенное дизайном розничного магазина, считалось причиной успеха розничного предприятия. Объемы розничных продаж зависели от размера и характера локального рынка и качества местоположения на нем. Сейчас, как отметили представители Tesco, акцент сместился с роли рынка на роль покупателя, точнее — на покупательную способность. Розничный рынок должен сделать так, чтобы предложение было доступно покупателю, где бы, как бы и когда бы он ни счел это удобным. Концепция ценности образа жизни потребителя сосредоточила внимание на альтернативных путях выхода на рынок. Так, Tesco добавляет к продовольственным супермаркетам гипермаркеты (Tesco Extra с увеличенным предложением непродовольственной продукции), вечерние и ночные магазины (Tesco Metro), ночные магазины для автолюбителей (Tesco Express), электронные покупки через Tesco Website и службу доставки Tesco home. John Lewis, Next, Lands End,Argos и Boden — лишь несколько примеров британских ретейлеров, увеличивших объем продаж и долю рынка благодаря комплексным многоканальным стратегиям, распространяющимся на магазины, каталоги и Интернет. Согласно докладу агентства Mintel за 2005 год, покупка товаров через Интернет превзошла приобретения по каталогу как самая популярная форма совершения покупок из дома (Martin, 2005). Высказываются различные прогнозы относительно скорости, сферы действия и роста покупок товаров через Всемирную паутину. Все специалисты соглашаются с тем, что этот феномен, зародившийся на очень маленькой основе, стремительно развивается. В настоящее время (по состоянию на 2005 год) 28 млн взрослых и 4,3 млн подростков в Великобритании пользуются Интернетом, что составляет 50 % семей в стране. Согласно приблизительным подсчетам Интерактивного бюро рекламы, в 2004 году продажа товаров розничными магазинами принесла J 14,5 млрд. По другим прогнозам Интерактивной группы исследований СМИ, на рождественские покупки через Интернет только в 2005 году должны были потратить около J 5 млрд по сравнению с J 3,5 в 2004-м. Было отмечено, что к концу 2004 года продажи розничных магазинов модных товаров через Интернет составили J 300 млн в месяц (Newbery, 2004). Некоторые специалисты, например Стерн (Stern, 1999), прогнозировали, что жизненный цикл многих электронных коммерческих фирм и каналов распределения в целом будет недолгим. Возможно, наиболее значимое следствие их воздействия сведется к ускорению процесса принятия нетрадиционных путей выхода на рынок современными поколениями покупателей. В целом новые пути выхода на рынок окажут огромное влияние на деятельность и прибыльность традиционных розничных магазинов. В США консультанты Ассоциации Курта Сальмона (Kurt Salmon Associates, 1999) прогнозируют, что все “немагазинные” ретейлеры увеличат объем продаж с 15 % в 1994 году до 55 % к 2010-м. В США 69 % пользователей Интернета просматривают товары перед совершением их покупки в магазине, а 7 % покупателей онлайн возвращают товары в магазины. Ниже приводится список некоторых важных инициатив Великобритании.

- Вслед за прекращением деятельности первых интернет-сайтов моды (например, Boo.

сот) — выход и быстрый рост прибыльности второго поколения электронных торговцев, обладающих четкой целью и профессиональными навыками. Примеры: Figleaves. Bravissimo, ASOS, Net-a-Porter и Boden.

- Внедрение новых технологий ведущими ретейлерами, высылающими товары по почте (включая компакт-диски), собственных сайтов электронной коммерции и использование новой технологии мобильных телефонов.
- Заказ товаров в “магазинах на диване”, осуществлявшийся ранее по кабельному телевидению и телефону, но имеющий большой потенциал благодаря цифровому телевидению.
- Автоматизированная покупка товаров в общественных местах, включая торговые автоматы, таких как бельгийская система “Круглосуточный магазин” или “Видео 24 часа” в Хэмпстеде. Сюда также входят многочисленные эксперименты с различными киосками.
- Продолжение роста продаж, осуществляемых на вечеринках и дома, объясняемого увеличением количества людей, предпочитающих проводить больше свободного времени дома. Body Shop, Virgin Vie, Ann Summers и Weekender — ведущие торговые предприятия в этой сфере.
- Растущее число производителей, продающих товары покупателям напрямую, а не через традиционные каналы дистрибуции. К компаниям Nike, Levi's Swatch и Надеп-Dazs присоединились такие разнотипные бренды, как Coca-Cola и Cadbury, Vetrinox и Ben Sherman. Вайльман и Джери (Wileman, 1997) утверждают, что в моде (или, как они говорят, в розничной торговле коллекциями) существуют веские доводы в пользу вертикальной интеграции, сосредоточенной на потребителе как движущей силе успешного создания бренда. Данное положение более чем наглядно подтверждается стремительным ростом компании Zara

Внимание уделяется не только путям выхода на рынок, но и добавлению воспринимаемой ценности для потребителя благодаря качеству и способу доставки розничного предложения. Это означает возвращение показателя уровня обслуживания. Владельцы всех ведущих супермаркетов нанимают людей, доставляющих продукты к машине. Дополнительным элементом обслуживания могут быть комнаты для переодевания ребенка и санитарно-гигиенические условия. Safeway и Waitrose установили в торговых залах автоматические считыватели информации, чтобы покупателям было удобно выбирать товары. Somerfield в сотрудничестве с IBM (и Delhaize в Бельгии с Alcatel Bell) проводят следующий эксперимент: заказ продуктов питания, сделанный работниками компании через Интернет, доставляется в запирающийся шкафчик на парковке компании. Похожий эксперимент под названием “шкафчик покупок” будет проводиться в более широком масштабе в Мюнхене. В инициативе 1996 года, призванной перенести внимание сотрудников магазина с мероприятий компании на признание и обслуживание покупателей, Marks & Spencer ввели оказание услуг покупателю, хотя в то время нововведение оказало небольшое воздействие на укоренившуюся культуру управления и процессы. Похоже, что инициатива нового главного исполнительного директора Стюарта Роуза в 2005 году, касающаяся всех сотрудников, достигла большего успеха. Внедрение примерочных в отделах одежды, а также прилавков самообслуживания в мясных и кулинарных отделах — еще один показатель осведомленности компании о необходимости создания положительного покупательского опыта, примером чего служит перестройка их флагманского магазина Marble Arch в Лондоне.

Коммуникация

Согласно Grey Futures, в 1997 году 90 % всех связей с потребителями были односторонними, направленными от продавца к покупателю. Grey прогнозировал, что к концу 2000 года данное соотношение снизится до 60 %. Облегченная использованием различных форм электронной коммерции передача информации превращается в беседу с

покупателями, которые стремятся сообщить о своих потребностях и желаниях ретейлерам. Этот феномен недавно был тщательно исследован автором в научном докладе к конференции (Webb, 2005). Такие интернет-сайты, как kelkoo.com, dealtime.co.uk, letsbuyit.com и priceline.com, демонстрируют, как быстро и далеко баланс сил сместился в пользу покупателя. Некоторые могут обоснованно возразить: мол, это — всего лишь возвращение к периоду, предшествующему появлению технологии, когда каждый бакалейщик лично знал всех покупателей. К слову, в статье, опубликованной в Progressive Grocer, Раин Мэтьюз (Mathews, 1998) рассказал о "бакалейщике из Мичигана, который владел одним магазином и 26 компьютерами, чтобы иметь возможность знать каждого из своих покупателей так же хорошо, как и его дедушка".

Мгновенный отклик в режиме реального времени все чаще осуществляется с помощью традиционных ретейлеров, обслуживающих клиентов в офисе. Последний магазин Albert Heijn в Хаарлеме включает обязательную телефонную горячую линию связи с поставщиками, по которой покупатели могут напрямую связаться с производителями основных товаров. Tesco проводит эксперимент с телевизионным информационным каналом в самом магазине, планируя в дальнейшем развить его до уровня интерактивного общения. Однако прогноз Grey подчеркивает, насколько значимы для ретейлеров прямой маркетинг и создание базы данных о покупателях. Несомненно, это самые эффективные способы узнать о покупательских моделях поведения индивидуальных потребителей. Люди больше не верят идее, представляющей розничный маркетинг как слишком грубый инструмент информирования и убеждения покупателей приобретать товары, о существовании которых они никогда не слышали или не знали, но которые всегда хотели иметь. Современные покупатели слишком хорошо информированы и искушены городской жизнью, чтобы подвергнуться обману коммуникаций, которые недостаточно точно отражают культуру розничного бренда, предложения и методы подачи. Rumbelows узнала это ценой кампании "Мы сохраним вам деньги и хорошо вас обслужим" (ей не удалось сделать это с пользой для себя). Как любит говорить американский розничный торговец Л. Л. Бин, важно "убедиться в том, что история не краше магазина".

Как производители, так и ретейлеры направляли большую часть бюджета на рекламу, на промоакции как способ пообщаться с покупателями. Это означало следующее.

• Внедрение систем фирменных карточек разных типов и сложности. Ранние системы создавались преимущественно на базе кредитных счетов; некоторые выдержали испытание временем и продолжают успешно существовать после распада или преобразования их основателей (например, Hepworth, ныне Next's, Club 24 scheme). Выпуск клубной карточки Tesco, позволивший компании догнать Sainsbury, был подтвержден документами. Не так давно Shell Select и Boots внедрили карточки с более мощными микросхемами, заменив последними традиционные магнитные полосы. Покупатели Boots могут получить индивидуализированные предложения и скидки благодаря дисконтным картам и через сеть киосков в магазине.

Первоначальной причиной введения этих карточек было представление о том, что намного дешевле и эффективнее будет сохранить как можно большее число уже существующих покупателей, нежели постоянно заменять их, особенно учитывая профиль современной демографической возрастной группы. Тем не менее доказано, что распространение дисконтных карт лишь в незначительной степени влияет на основные привычки покупателей: случайные покупатели ведут себя как обычно — пользуются дополнительными скидками за приверженность в каждом магазине, а верные покупатели просто требуют скидку.

Центр Хенли (The Henley Centre, 1998) назвал данное явление парадоксом лояльности и считает нынешнюю зацикленность на приверженности покупателя последней из длинного ряда панацей розничной торговли, начинающегося с местоположения и заканчивающегося электронным кассовым комплексом и дизайном. Все они, бесспорно, важны, но сами по себе не способны возместить недостатки розничного предложения.

Управляющие утверждают, что настоящую прибыль принесут подробные профили покупателя и базы данных, которые помогут точнее отражать образ жизни и потребности покупателя в выборе ассортимента и предложениях.

• Первоначально польщенные получением писем из местного супермаркета, впоследствии покупатели находят постоянные попытки наладить отношения довольно утомительными, особенно в случаях, когда другая сторона: с ошибкой пишет имя; посылает три копии письма; соединяет с автоответчиком; понижает их в статусе, когда разрыв или развод снижают уровень расходов. Как и в случае с людьми, отношения с магазинами или брендами характеризуются свободой действий и должны подразумевать извлечение реальной желательной пользы обеими сторонами. Многим владельцам таких брендов необходимо научиться особенностям маркетинга партнерских отношений.

•Разработка коммуникаций под конкретных индивидуумов или группу. По замыслу должно было издаваться пять разных выпусков журнала клуба Tesco's для покупателей на разных стадиях жизни. Система ВГ“Семья и друзья” — хороший пример стимулирования продаж; она помогает сохранить экономию масштаба производства и при этом остается актуальной для каждого участника. Данный подход назван широкой приспособляемостью товара к индивидуальным нуждам покупателя, и нам следует ожидать рост индивидуализации товаров и стимулирования продаж в будущем. Волни и Вебб (Wolny, 2000) назвали швейную промышленность готовой к инициативам широкого приспособления товара к индивидуальным нуждам покупателя в силу специфики спроса потребителя к мерке точно по фигуре и стилю, как показано на примере программы Levi's “Оригинальная раскрутка”.

Coca-Cola — компания, которая недавно официально заявила о своем намерении найти новые способы обращения к различным группам покупателей, оставаясь в рамках индивидуальности бренда. Их бывший коммерческий директор Сержио Зиман написал в Adweek, что теперь они проводят не одну кампанию, а 20 или более для получения компанией возможности предложить покупателям выбор из разнообразия видов сотрудничества.

Стратегии коммуникаций, направленные на ситуации и потребности в большей степени, нежели на людей, становятся все более гибкими, учитывая, что товары и марки розничной торговой сети подстраиваются под ожидания и представления о них самых различных покупателей.

•Использование новых средств рекламы позволяет покупателям самостоятельно находить нужную информацию. Развитие ретейлеровских веб-сайтов подтверждено документально. Еще удивительнее способ их использования. Стив Баубрик (Bowbrick, 1998) из Webmedia в статье, опубликованной в Design Week, утверждал: “Владельцы веб-сайтов уяснили, что пользователи Интернета общительны, уверены и любопытны. Они хотят разговаривать о покупках с розничным торговцем и другими покупателями, сравнивать замечания и жаловаться на неудачный опыт. Последнее пугает ретейлеров. Предоставление возможности покупателям поговорить друг с другом, сравнить предложения и обслуживание после продажи и даже собраться вместе, чтобы получить лучшую цену, — проклятие для ретейлера. Модель розничной торговли зависит от невежества”. Он продолжает описывать дух общности посетителей таких сайтов, как Garden Escape.com. В США появляется новый торговый бизнес, который собирается укротить силу покупателей, готовых наслаждаться распространением слухов, давая рекомендации по поводу товаров кругу своих знакомых.

Доступность поисковых систем в Интернете, таких как Yahoo или Ask, предоставляет покупателям возможность совершать глобальный поиск товара и качества, что подрывает стратегии дифференцированного ценообразования мировых брендов, желающих менять цены в зависимости от рынков, на которые поставляют свои товары.

• Взаимодействие в большей степени сосредоточено на развитии ценности бренда, нежели на продаже товаров. В публикации “Скользя по волне” PriceWaterhouse Coopers (PriceWaterhouse Coopers, 1997) написала: “В новом мире, если у вас нет бренда — у вас нет фирмы”. Традиционно создание бренда преследовало две цели: ускорить осмысление

предложения товара или услуги и определить систему ценностей, с которыми покупатели могут себя соотнести. Тактическая польза первой из них постепенно уменьшилась, так как покупатели оценивают бренды на основании личного опыта; стратегическая роль второй цели растет. Virgin — торговая марка для молодых людей, безрассудно смелых в музыке, путешествии, моде или финансовых операциях.

Многие бренды розничной торговли стремятся улучшить свою репутацию, поддерживая благие дела, что получило следующее красноречивое название: “Поддержание чего-то устанавливает различия”. The Body Shop был первым тому примером. Более поздние примеры: компании модных товаров Ann Summers поддерживают благотворительные учреждения для больных раком молочной железы; компании DIYохраняют тропические дождевые леса; Habitat поддерживает картинные галереи; Tesco — организатор успешной программы “Компьютеры для школ”. Ретейлеры Plannet Organic и Fresh & Wild используют маленькие, но развивающиеся сегменты продовольственного рынка. В Европе такие компании, как Migros и Auchan, финансируют целые организации, посвященные молодежи и образованию, а Obi оказывает поддержку промышленному университету.

Чтобы заслужить доверие, бренды должны выполнять обещания и быть аутентичными, как The Original Levis Store или Coke The Real Thing; это относится к материальным предложениям и любым ценностям, которые они поддерживают. Профессор Герман Саймон (Simon, 1997) в “Отчете управления Слоуном” пишет, что у брендов может наблюдаться маркетинговое запаздывание, и в результате их репутации постоянно будут страдать от одной крупной ошибки в представлении главного бренда, а восстановление окажется неполным. Саймон приводит пример компании Shell и ее конфликта с Greenpeace из-за избавления от лишних нефтепромысловых платформ. В сфере розничной торговли примером может служить известная колкость Джеральда Ратнера о том, что его продукция — ерунда. Другие примеры — реакция на шокирующую рекламу Benetton (особенно в Германии), крах трансатлантических перелетов Hoover, проведение Levi's кампании “Мертвый хомяк” или быстрая отмена Esso повышения цен вслед за окончанием топливной блокады в сентябре 2000 года. Фейт Попкорн (Popcorn, 1992) говорит о “бдительном покупателе”; безусловно, хранители брендов (товара или магазина) должны быть более осторожными в защите и осуществлении обещаний, если не хотят, чтобы покупатели их избегали. Лучшая стоимость — не решающий критерий при выборе магазина, поскольку людей также волнуют торговля мехами, спасение дельфинов или деревьев, апартеид, диктатура в Бирме или Индонезии или, скажем, детский труд в Индии. Поезда Virgin (и одежда) — по разным причинам — это стратегии высокого риска для самого предприятия. Потенциальная выгода велика: с одной стороны, из-за ужасной репутации железнодорожных перевозок, с другой — поскольку успешное продвижение бренда в сфере красоты и моды вызывает эмоциональный отклик покупателя по отношению к любой марке. Однако потенциальное воздействие провала в обоих начинаниях очень высоко и может оказать косвенное воздействие на степень доверия к Virgin в целом.

Торговые предприятия обнаружили, что союзы оказываются более эффективными в случае, если партнеры примерно равны в размере и силе. То же относится и к покупателям. Рынки товаров массового потребления смогли наладить связь с массовыми производителями и дистрибьюторами. Сегодня многие крупные компании (включая ретейлеров) теряют свою долю рынка. Очевидно, что скорость, гибкость, понимание и отношение соответствуют размеру. Avis была первой компанией, выразившей это словами: “Мы будем больше стараться”.

Многие ретейлеры основного направления предпринимают шаги по уменьшению своего корпоративного характера и реагируют на потребности местной общины особенным дизайном магазина, особенным ассортиментом товаров и специальными программами по улучшению взаимопонимания. Безусловно, необходимо достичь баланса между уверенностью и безопасностью успешного бренда и доступностью местного торговца. Wal-Mart, крупнейший и самый прибыльный ретейлер в мире,

заботится о сохранении уютной атмосферы маленького городка — места своего происхождения — и достигает своей цели посредством обучения и мотивации персонала и их коммуникаций. Несложно доказать, что проблемы, с которыми столкнулась Sainsbury, возникли в том числе по причине психологической отдаленности компании от своих покупателей.

ВЫВОДЫ

Какие выводы можно сделать относительно будущей формы и перспектив розничного маркетинга брендов? В настоящей главе были предложены следующие основные выводы.

1. Определения розничной торговли заметно меняются, а с ними и организационные роли и навыки, необходимые для управления розничным торговым предприятием. Розничный маркетинг скоро выйдет за рамки торговли в реальном магазине.
2. Традиционно маркетинг в стремлении удовлетворить потребности и пожелания покупателя занимался устранением границ; он компенсировал недостатки информации в системе ретейла, предложения, подачи и коммуникации в системе передачи информации в сфере розничной торговли, товарном предложении, доставке и взаимодействии. Вот почему так тревожатся те, на кого возложены перечисленные выше функции. Постепенное совершенствование эффективности цепочки поставок и формирование потребительского спроса в ближайшее время приведут к излишеству большинства элементов маркетинга. Митчелл (Mitchell, 1997) утверждает, что изменившиеся обстоятельства спровоцировали появление парадигмы кризиса маркетинга.
3. Как написал Фред Шнайдер из Arthur Andersen: “Мы движемся от общества выбора потребителя к обществу его контроля”. Покупатели будут создавать и уже создают свой антимаркетинг. Когда этот навык заменит маркетинг в управлении и обсуждениях, мы назовем его точно определяющим. Неограниченный выбор во всех аспектах цепочки поставок товара и услуг будет требованием потребителей, а не предложением дистрибьюторов. Покупатели станут движущей силой в многостороннем процессе обмена информацией, в котором участвуют разработчик концепции, производитель и дистрибьютор. SINFOS — эксперимент, проводимый Rewe, Nestle и Mars в Германии, — первый шаг в этом направлении.
4. Как написала датская компания модных товаров In- Wear (In-Wear, 1997) в своем проспекте, в настоящее время участников потребительского рынка “можно разделить на поставщиков сырья, изготовителей товара, собственников концепции, оптовых и розничных торговцев. Собственники концепции — движущая сила этого процесса. Они выбирают материалы и контролируют процессы производства и доставки. В дополнение они управляют большей частью маркетинговых мероприятий. Следовательно, собственники концепции — это те, кто придумывает, хранит и развивает бренды, в результате чего ценность и неосязаемый капитал, связанные с именем бренда, принадлежат собственнику концепции”. Это значит, что плывущее против течения производство и плывущую по течению продажу можно приобрести на стороне, связав стоимость с концепцией удовлетворения потребностей. Marks & Spencer — выдающийся пример компании, владеющей одноименным брендом, которая эффективно устранила все ценности, связанные с поставщиками.
5. Митчелл (Mitchell, 1999) утверждает, что покупатели распознают и выбирают товары согласно “соответствию последней цели покупки” и степенью соответствия цены товара ценностям бренда в понимании конкретного потребителя. В конечном итоге следует ожидать излишества торговых марок, так как люди сами становятся для себя брендами, потребности и желания каждого из нас индивидуально удовлетворяются. В промежуточный период развитие и передача ценностей бренда останутся постоянными требованиями к предприятиям, решающим проблемы потребителя (или, выражаясь современным языком, ретейлерам), что особенно справедливо в отношении новых

компаний и товаров. Вышесказанное в большей мере касается предложений, удовлетворяющих эмоциональные потребности (веселье, досуг, личная поддержка), нежели практические нужды, которые, вероятнее всего, перейдут на автоматизированное решение. В этом отношении скорее пример fashion-маркетинга, нежели маркетинг товаров повседневного спроса, приобретет среднесрочную значимость.

Как написал профессор Питер Доил (Doyle, 1998) в весеннем издании Market Leader, в бизнесе будущего необходимо выполнять только три шага:

• распознавать возможности для нововведений;
• создавать сети, способные осуществлять эффективные, быстрые, рыночные решения;
• создавать и поддерживать ценность бренда.

6. Организации однозначно движутся от иерархических структур к гибким временным командам. Многие участники находятся вне организации и могут никогда не встретиться с другими членами команды; многие отделы розничного предприятия станут ненужными, а вместе с ними — и возглавляющие их функциональные руководители. На основании целого ряда показателей становится очевидным, что функция маркетинга отомрет первой (и те розничные предприятия, которые еще не сформировали ее, вздохнут с облегчением).
7. Долгосрочного успеха добьются только компании, ориентированные на клиента. Высшее руководство, культура компании, все оперативное руководство и сотрудники будут бороться за удовлетворение потребностей покупателей. Важность цели, которую маркетинг пытался достичь на протяжении последних 50 лет, переступила границы способностей специалистов. Организации будут открыты для всех заинтересованных сторон и станут пользоваться доверием покупателей.
8. Основные виды деятельности маркетинга нужно довести до конца. В основном это будет касаться управления информацией и ее преобразования в знание, что в настоящее время подпадает под категорийный менеджмент, но, как отметили Пепперс и Роджерс, акцент быстро смещается в сторону управления отношениями с покупателем. Многие из соответствующих функций были переданы на аутсорсинг. Организациям придется реализовывать их более интегрированно, уделяя покупателю и его ситуации больше внимания, нежели сегодня.
9 Существует лишь несколько подтверждений того, что розничные предприятия накапливают и развивают способность проникновения в суть проблемы. Покупатели учатся быстрее ретейлеров, и поэтому получают контроль над ситуацией; точно так же 20 лет тому назад розничные предприятия вырвали его из рук производителей. Возможно, уже слишком поздно, но следует сказать, что главной маркетинговой задачей, стоящей перед ретейлерами в наступившем тысячелетии, будет эффективное внедрение процесса обучения.

ИСТОЧНИКИ

Aldred, G. //Retail Week. - 1998. - March 13.
Arthur Andersen. Counting the cost / Arthur Andersen // Retail Week. — 1997. — July 24.
Bowbrick, S. Shop talk / S. Bowbrick // Design Week. — London: Cetaur Communications, 1998. — January 16.
Burns, K. B. The art and science of retail renewal / K. B. Burns, H. Enright, J. F Hayes, K. Mclaughlin, C. Shi // McKinsey Quarterly. - 1997. - 2.
Doyle, P. Brand equity and the marketing professional / P. Doyle // Market Leader. — 1998. — Issue 1.
Farmer, C. The less decade: dream or nightmare? / C. Farmer // International Trends in Retailing. — 1995.-12(1).
Field, C. The future of the store / C. Field // Financial Times. — 1997.
Henley Centre. Planning for Social Change / Henley Centre. — London: Henley Centre, 1998.
In-Wear A/S. Danish Stock Exchange Listing Prospectus / In-Wear A/S. — Copenhagen: In-

Wear A/S, 1997.
Kurt Salmon Associates. Consumer Outlook / Kurt Salmon Associates. — New York: Kurt Salmon Associates, 1999.
Marketing Society. Shaping the Future The Profession: Keeping its Grip / Marketing Society. — London: Marketing Society, 1997.

Marketing Week. Commentary on 1996 UK Marketing Award Winners. — 1997. — April 17.
Martin, N. Mail Order Left Behind by On-line Shopping / N. Martin // Daily Telegraph. - 2005. -April 18.
Mathews, R. Small big heart / R. Mathews // Progressive Grocer. — 1998. — February 9.
Mitchell, A. Brand strategies in the information age / A. Mitchell // Financial Times. — 1997.
Mitchell, A. When the customer finally is king / A. Mitchell // Market Leader. — 1999. — Issue 5.
Newbery, M. Trends in Online Apparel Retailing, Forecasts to 2010 / M. Newbery. — 2004. — (http://www. just-style.com, Aroq, London).
Peppers, D. The One-To-One Future / D. Peppers, M. Rogers. — New York: Piatkus Press, 1993.
Popcorn, F. The Popcorn Report: Faith Popcorn on the Future of Your Company, Your World and Your Life I F. Popcorn. - New York: Harper Collins, 1992.
PriceWaterhouse Coopers. Riding the Wave / PriceWaterhouse Coopers. — New York: PriceWaterhouse Coopers, 1997.
Quinn, F. Crowning the Customer / F. Quinn. — Dublin: O'Brien Press, 1990.
Richer,]. The Richer Way /}. Richer. — London: EMAP Business Communications, 1995.
Simon, H. Hysterics in marketing a new phenomenon? / H. Simon // Sloan Management Review. — 1997.-38(3).
Stern, N. Z. The impact of the Internet on retailing / N. Z. Stern // International Trends in Retailing. — 1999.-16(2).
Webb, W. S. Fashion Marketing in the Age of the Empowered Consumer. Proceedings of the International Fashion Management Symposium, London / W. S. Webb. — London College of Fashion. — 2005. — June 27.
Wileman, A. Retail Power Plays From Trading to Brand Leadership / A. Wileman, M. Jary. — London: McMillan, 1997.
Wolny, J. P. Mass Customisation as an Individualised Value Delivery System / J. P. Wolny, W. S. Webb // Retailing 2000 Launching the New Millennium. Proceedings of the AMS/ACRA Conference, Vol. IX. — Columbus: American Collegiate Retailing Association, 2000.

ГЛАВА 7

КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В СЕКТОРЕ МОДЫ КЛАССА ЛЮКС

Маргарет Брюс и Кристин Кратц

Цели главы:
1. Понять принципы моды класса люкс.
2. Исследовать динамику рынка моды класса люкс.
3. Определить ключевые элементы маркетинговых стратегий.
4. Привести наглядные примеры

ВВЕДЕНИЕ

В данной главе исследуется влияние динамичного развития рынка на люксовые модные бренды, а также излагаются стратегии, которые используются владельцами брендов для управления последними в изменяющихся рыночных условиях. После обсуждения понятия “роскошь” и его основных характеристик мы сосредоточим наше внимание на ключевых параметрах конкурентоспособных маркетинговых стратегий, применяемых владельцами люксовых модных брендов. Эти компании осуществляют свою деятельность в условиях жесткой конкуренции в бурной рыночной среде, динамика развития которой также будет обсуждаться в настоящей главе.

ПОНИМАНИЕ ПРИНЦИПОВ МОДЫ КЛАССА ЛЮКС

Исторически так сложилось, что понятия “роскошь”, “стиль” и “элегантность” ассоциируются с французским образом жизни. Первые grands magasins* были открыты в Париже, символизировали чувственность, роскошь, новшество и демонстрировали высококачественное обслуживание. Передавая посредством своей архитектуры ощущение могущества и силы, они стали привлекательным местом покупок для богатых клиентов (Zola, 1883). Главное для люксовых товаров — быть желанными, а значит, быть подлинными, отличающимися высоким качеством и тонкой искусной работой, эксклюзивными (McDowell, 2002; Kapferer, 1998; Randon, 2002), притягательными и неподвластными времени. Существующая очередь на покупку определенных товаров данной категории лишь подчеркивает их эксклюзивность и редкостную ценность, как например двухлетнее ожидание приобретения дамской сумочки Kelly от Hermes. Стоимость таких товаров очень высока (Erikson, 1985), и разница между премиальными ценами в данном секторе и стоимостью другой модной продукции сохраняется (Jackson, 2004). Коко Шанель считала роскошь антитезой вульгарности. Кроме того, окружение розничной торговли люксовыми товарами престижно и соответствует высоким

стандартам обслуживания покупателей (Moore, 2000). Экстравагантный интерьер магазинов класса люкс, в которых удовлетворяются любые пожелания клиентов, продумывается известными дизайнерами.

Определение роскоши можно дать как с точки зрения потребителя (Gutsatz, 1996; Dubois, 2001), так и с точки зрения продукта/бренда (Alleres, 2003; Jackson, 2004). По мнению Гутзатца (Gutsatz, 1996), с потребительской точки зрения:

Роскошь содержит в себе два уровня представления. Первый — материальный; он включает /подразумевает продукт и бренд (историю, индивидуальность, уникальное ноу-хау, талант). Второй уровень — психологический... раскрывает представления, на которые влияют социальная среда и ценность бренда.

Данный взгляд подкрепляется доводами Джексона (Jackson, 2004), утверждающего, что люксовый модный бренд "характеризуется эксклюзивностью, премиум-ценами, имиджем и статусом, которые по иным, нежели функциональность, соображениям привлекают к нему потребителей".

Дюбуа (Dubois, 2001) выделил шесть элементов роскоши:

- превосходное качество;
- высокая цена;
- редкость и уникальность;
- эстетика и множественная чувственность;
- наследие и собственная история;
- излишество.

Неотъемлемой частью этих элементов являются:

- фирменный дизайн продукта, как например сумка Kelly от Hermes или духи Chanel № 5;
- личность создателей брендов (например, Жан-Поль Готье);
- расположение их торговых точек;
- названия самих брендов и зрительные символы, ассоциирующиеся с ними и их историей.

Перечисленные выше элементы изображены на рисунке 7.1.

Приведем следующий пример: бренд Chanel тесно связан с личностью его создательницы, Коко Шанель, и ее образом жизни. Ценность бренда ("ежегодный доход бренда" (Bomsel, 1998)) обеспечивается непосредственно благодаря имиджу его создателя. Логотип Шанель не менялся с самого начала. Это касается и других брендов класса люкс. Кроме того, данному сектору свойственно инвестирование в основные торговые точки и развитие ведущих магазинов, похожих на музеи, примером чего может служить приобретение брендом Prada Музея Гуггенхайма в Нью-Йорке. Предприятия розничной торговли люксовыми товарами сосредоточены на определенных улицах в столичных городах, таких как Рю дю Фобур Сент-Оноре в Париже и Пятая авеню в Нью-Йорке. В попытке скорректировать рыночную позицию и представить себя в качестве "бренда высокой моды, заслуживающего доверия", Burberry открыла ведущий магазин на Бонд-стрит в Лондоне (Moore, 2004a). Наследие бренда и история, связанная с его создателем и высоким мастерством исполнения продуктов, являются неотъемлемыми составляющими

Источник: адаптировано и переведено из *Alleres*, 2003.

Рисунок 7.1. Характеристики люксовых брендов

бренда класса люкс (Nueno, 1998). История бренда — это часть его отличительной силы, как в случае с чемоданами Vuitton. По точному определению Ивара Бьеркмана (Bjorkman, 2002), "одним из важнейших элементов в процессе создания атмосферы бренда является история о его компании". Символика, ассоциируемая с люксовыми брендами, незамедлительно распознается и запоминается на международном уровне (Dubois, 1995). Она также связана с их культурными особенностями (Dubois, 1993). Кроме того, Джексон (Jackson, 2004) предлагает следующие отличия для модных брендов класса люкс:

- мировое признание;
- критическая масса;
- конкурентное преимущество и другие продукты;
- высокое качество продукции и инновационный подход;
- убедительная реклама;
- безупречная организация торговых площадей;
- великолепное качество обслуживания клиентов.

Данные аспекты действительно помогают выстраивать отношения с потребителями, в основе которых лежат сенсорный и эмпирический подходы (Rieunier, 2002).

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ МОДЫ КЛАССА ЛЮКС

Сектор люксовой продукции показал беспрецедентную модель годового темпа роста на 14 % с 1996 по 2000 год (Financial Times, 2004). Рынок товаров класса люкс чрезвычайно сегментирован, выделяют четыре основных направления: мода (кутюр, готовая одежда и аксессуары); парфюмерия и косметика; вино и алкогольные напитки; часы и ювелирные изделия (Jackson, 2004). Объем продаж трех крупнейших компаний — LVMH, Richemont и Gucci — составляет около 10 % от общего рынка. В портфель этих компаний входят почти 1 тыс. брендов класса люкс (Euromonitor, 2001). В таблице 7.1 показаны объемы продаж девяти ведущих компаний, которым принадлежат люксовые бренды. LVMH — лидирующая корпорация как в области товаров и их продаж, так и в сфере территориального влияния. Эта компания осуществляет деятельность во всех четырех направлениях данного рынка и владеет такими брендами, как Moet & Chandon, Louis Vuitton, Givenchy, Fendi, Christian Dior, Tag Heuer. Люксовые модные бренды преобладают в люксовом секторе, составив в 2003 году 42 % от его общего

товарооборота (Mintel, 2004). В том же году доля LVMH, Coach и Gucci в категории аксессуаров и модной готовой одежды класса люкс составила 32,8; 8,4 и 7,8 % соответственно, а доля Polo Ralph Lauren, Max Mara и Prada — 12; 6,9 и 6 % соответственно от общей доли рынка в указанных направлениях (Mintel, 2004).

	Объем продаж	Прибыль от продаж	Чистая прибыль
LVMH	10932	1 694	784
Richemont	4002	773	нет данных
Gucci	2258	нет данных	336,7
Tiffany and Co	1 668,1	327,4	190,6
Prada	1 420	265	нет данных
Hermes	1 090,9	нет данных	нет данных
Armani	971	117,5	нет данных
Bulgari	669,5	нет данных	нет данных
Versace	390,8	нет данных	88,4

Источник: Euromonitor, 2001.

Таблица 7.1. Крупные компании в люксовом секторе: товарооборот и прибыль за 2000-2001 годы, млн $

Бренды класса люкс представляют собой важную часть французской экономики, оцениваемую в € 11,7 млрд, 82 % продукции этих брендов экспортируется в основном в Европу, США и Францию. За последние 10 лет спрос на люксовые бренды вырос в два раза. Новые рынки для данной категории товаров появляются в странах с ростом благосостояния населения. К таким регионам относятся Россия, Китай, Ближний Восток и Южная Америка. В настоящее время на китайском рынке насчитывается около 10 млн потенциальных потребителей люксовых товаров (Le Monde.fr). Согласно данным Института Ипсос (Ipos. сот), к 2014 году Китай станет главным клиентом для брендов класса люкс и составит 24 % от общей доли мирового люксового рынка. Так, например, в корпорации LVMH “руководство, похоже, увлечено Китаем, где бренд представлен с 1992 года. В настоящее время компания в этой стране владеет девятью магазинами и в 2004 году планирует открыть три новых”. Китайский рынок с учетом Гонконга и Тайваня уже занимает “третье место по объему продаж люксовых брендов после Японии и США” (Euromonitor, 2004). Богатые потребители этих стран демонстрируют свой материальный достаток посредством показного потребления товаров класса люкс.

Осуществление бизнеса в индустрии класса люкс порой сопряжено с определенными трудностями. Наряду с серьезной внутренней конкуренцией, существующей в каждой товарной категории, очевидны и новые формы внешней конкуренции. Последние могут выражаться в предложении новых услуг, как например мобильный телефон Vertu, либо исходить от таких fashion-групп, занимающихся выпуском готовой одежды, как Donna Karan. Кроме того, издержки производства люксовой продукции достаточно высоки, и при этом становятся очевидными более короткие жизненные циклы подобных товаров, что в свою очередь уменьшает размер прибыли компаний в данном секторе. Новая модная продукция разрабатывается каждые два года, и темп ее устаревания высок (Jackson, 2002; 2004). Объединение производителей люксовых товаров в крупные финансовые группы — один из способов выживания в условиях жесткой рыночной конкуренции. В таких компаниях, как Donna Karan, Armani, и других прослеживается развитие родственных групп люксовых брендов, охватывающих ряд различных рынков. Gucci характеризуется наличием роскошных ведущих магазинов, внутреннего контроля над производством и фирменного дизайна. Данная компания провела собственную реорганизацию с целью получения в рамках корпорации, которой она принадлежит, “родительского” преимущества в вопросах стратегий, структур и процессов дизайна, передачи информации, розничных продаж и цепочки поставок (Moore, 2005).

Постоянная потребность в инновациях и необходимость представления новой продукции подразумевают эффективное управление системой снабжения (Moore, 2005), в котором объединены различные подходы, включая лицензирование, контрактное производство и соглашения о совместных предприятиях (Moore, 2004a). Расширение каналов сбыта подтверждается открытием магазинов класса люкс (Vickers, 2003), а также использованием Интернета.

В таблице 7.2 проводится анализ главных факторов, объясняющих неспокойный характер сектора модных товаров класса люкс.

Возможности	Опасности
Растущий спрос со стороны таких государств, как Китай, Россия...	Зависимость от политических событий (11 сентября, терроризм, конфликты в Ираке) и туризма
Изменение образа жизни потребителей (спрос со стороны молодых и пожилых людей)	Значимость подделки
Увеличивающийся спрос на бренды класса люкс	Новые формы роскоши
Достоинства	**Недостатки**
Известность, ценность бренда	Жесткая международная конкуренция (например, с новыми брендами в индустрии моды)
Ноу-хау, инновации	Высокие издержки производства
Управление развитием международного канала дистрибуции (избранные и эксклюзивные розничные компании)	Тенденция к скоплению в определенном месте торговых точек, принадлежащих различным брендам

Источник: Bruce, 2004.

Таблица 7,2, Анализ факторов турбулентности рынка

Появляется все более молодая и широкая по своему составу группа потребителей люксовых товаров — нувориши, представляющие интернет-компании и мир информационных технологий. И действительно, возраст 46 % покупателей люксовой продукции менее 35 лет. Дюбуа и Лорен (Dubois, 2002) назвали их “экскурсантами”, поскольку “они приобретают товары класса люкс только в особых случаях. Для данной потребительской группы покупка и использование подобной продукции являются не средством выражения их “искусства жить”, а скорее — исключительным моментом, который резко контрастирует с привычным образом жизни”. В последнее время число “экскурсантов” увеличилось (Dubois, 1996), и средние статистические данные о покупках (табл. 7.3) свидетельствуют о том, что компаниям, работающим в люксовом секторе, наряду с традиционными потребителями люксовых товаров необходимо учитывать и этих случайных клиентов, которые совершают от одного до трех подобных приобретений в год.

	США		Европа		Япония	
	1894	2000	1994	2000	1994	2000
Покупатели люксовых товаров	39	65	40	60	39	62
Случайные (1-3)	29	44	31	42	25	43
Постоянные (4+)	10	21	9	18	14	19
Лица, не являющиеся их покупателями	61	35	60	40	62	38

Источник: Roux, 2002.

Таблица 7.3. Покупатели люксовых товаров (Европа, США, Япония)

Меняется образ жизни потребителей, а вместе с ним и их отношение к роскоши. Бренды для молодых потребителей играют исключительно важную роль (Banister, 2004). Ради приобретения той или иной люксовой продукции они продолжают жить с родителями, залазят в большие долги и не спешат выходить на рынок недвижимости. Потребители старшей возрастной группы теперь дольше остаются молодыми, что нашло свое отражение во фразе “50 — это новые 40”, а также в увеличении количества покупок, которые делают богатые седеющие серферы, жаждущие вкладывать средства в различные виды деятельности и товары ради возможности похвастаться богатством и достижениями. Благодаря пересмотру своих взглядов на использование потребителями продукции класса люкс появляются новые модели покупок. В прошлом сочетание люксовых товаров с продукцией иного товарного сектора считалось немыслимым — сегодня пиджак от Prada надевается с джинсами. Отвечая на запросы таких потребителей и желая привлечь новых, модные бренды класса люкс выпускают более дешевые товары — брелоки для ключей, бумажники, шарфы и т. д., — благодаря чему становятся доступными для более широких потребительских масс. Опасность такого подхода заключается в том, что бренд лишается изначальной выразительности и теряет присущую ему эксклюзивность.

Появившиеся на рынке новейшие формы предметов роскоши бросают вызов первенству компаний уровня LVHM, которым традиционно принадлежат ведущие бренды класса люкс. К таким новинкам относятся, например, выполненные из высококачественных материалов дорогие мобильные телефоны, предоставляющие персональные административные услуги всеобъемлющего характера, возможность испытать впечатления от виртуальных путешествий и т. д. Ранее уже озвучивалось предположение о том, что “способ выражения богатыми людьми своего статуса может усложниться”, а потому “желание считаться знатоком тонкого вкуса и быть в числе “ранних уловителей” новых тенденций побуждает - приобретению люксовых товаров” (The Economist, 2005). “Ровесники уважают знатоков за их глубокое понимание моды, неустанное наблюдение за динамикой ее развития и т. д., а “ранние уловители” первыми узнают о новых разработках и технологиях”. Компании по производству модных продуктов, как, например, Commes des Garcons, в течение короткого промежутка времени используют таких экспертов посредством вирусного маркетинга и сайтов по подбору персонала в сфере розничных продаж с целью продвижения во внегородской зоне специальных предложений того или иного товара, которые невозможно приобрести без помощи знающих людей (Doyle, 2004).

Бренды-подражатели, или поддельные бренды, существуют в каждой товарной категории, начиная от духов и заканчивая одеждой, аксессуарами и предметами искусства; поэтому потребителей необходимо убедить, что подлинный бренд обладает отличительной ценностью. 70 % подделок — это копии французских товаров. Burberry неоднократно оказывался объектом многочисленных подделок, и в результате бренд стал ассоциироваться с “гопниками” и потерял свою привлекательность, особенно в отдельных регионах, например в Великобритании (Moore, 2004c). Во Франции был учрежден Комитет Кольбера, в состав которого вошли 65 владельцев люксовых брендов. В качестве первоочередных задач организация определила следующие: защита высочайшего качества товаров класса люкс, выборочный подход к осуществлению розничной торговли, а также борьба с подделками, которые приводят к ослаблению бренда. Общая стоимость выпущенных подделок составляет € 300 млн — 7 % мировых продаж, причем 70 % фальшивых товаров — это копии французской продукции (www.comite-colbert.com). Предпринимаемые Комитетом Кольбера меры способствуют сохранению известности бренда и укреплению его ценности. Одним из наиболее выдающихся результатов работы этой организации является защита права на производство шампанского в определенной провинции Франции.

Страна-изготовитель — один из важнейших факторов в создании ценности бренда (Koromyslov, 2005; Dubois, 1993; Jackson, 2004). Французский шик, итальянское изящество и тому подобное придают продукту уникальную национальную особенность и

вызывают к нему отношение, которое создается на основании ассоциаций с конкретным брендом, например: эксцентричность британского дизайнера Вивьен Вествуд; “британская классика с изюминкой”, характерная для люксового модного бренда Paul Smith; элегантность и качество итальянских брендов Prada и Gucci. Подобные ассоциации повышают ценность модного бренда класса люкс. Джексон (Jackson, 2004) утверждает, что “Франция считается родиной люксовых товаров благодаря наследию и мастерству в данной сфере, а также ее заслуженной репутации центра высокой моды”. Тем не менее приход итальянских и американских брендов, которые все больше ассоциируются с роскошью, несколько пошатнул лидирующие позиции французских компаний в этом секторе (Koromyslov, 2005).

На рынке люксовых товаров существуют определенные скрытые тенденции, которые несложно распознать. В их числе:

• истирание границ роскоши и ее большая доступность благодаря растущему уровню кредитования, богатству, расширению розничной торговли, культуре “обязательного обладания” и распространению снижения стоимости люксовых товаров в момент их поступления на рынок;
• обратная негативная реакция на “люксовую лихорадку” (Frank, 2000), или, как поясняет в своей популярной книге “Отказ от фирменного знака” Кляйн (Klein, 2001), отвращение к бренду и обеспокоенность потребителей их ответственностью перед обществом, связанной с приобретением подобных товаров;
• тенденция, наметившаяся среди сверхбогатых людей, — показной отказ от потребления люксовых товаров, проявляющийся в филантропии, выборе простой одежды, езде на побитых автомобилях, — как форма выражения, как бы иронично это ни звучало, своего высокого положения в обществе (The Economist, 2005).

Индустрия моды класса люкс отличается динамичностью. К каким стратегиям прибегают владельцы брендов, чтобы справиться с изменяющейся конъюнктурой на данном рынке? Роль дизайна и развития каналов дистрибуции — предмет дальнейшего рассмотрения настоящей главы.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОГО РАЗВИТИЯ РЫНКА

В данном разделе выделяются и обсуждаются ключевые параметры, лежащие в основе конкурентоспособных маркетинговых стратегий, которые используются компаниями в секторе моды класса люкс. Сочетание этих различных элементов и их применение могут происходить по-разному, что проиллюстрировано приведенными ниже примерами. Как было показано в предыдущем разделе, рынок модных товаров класса люкс отличается напряженностью и динамикой. Следовательно, не существует определенного подхода, который может быть использован компаниями данного сектора для достижения их устойчивой конкурентоспособности.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НОВОЙ МОДЫ

Рост модных брендов класса премиум подкрепил дебаты об истинном характере роскоши. Развитие брендов класса люкс в индустрии моды бросает вызов традиционным взглядам на сущность роскоши. Предметы роскоши можно назвать классическими и неподвластными времени, в то время как мода эфемерна и недолговечна. Однако, как отметил Джексон (Jackson, 2004), существует тесная взаимосвязь между понятиями “мода” и “роскошь”. Некоторые бренды класса люкс стали модными в глазах людей по причине диверсификации своего ассортимента (Chanel, Yves Saint Laurent). Более того, “современные дизайнеры... только укрепляют подобные ассоциации” (Jackson, 2004): Том Форд и Александр Маккуин дают творческое направление Gucci, а Джон Гальяно и

Марк Джейкобе — LVMH. Джексон (Jackson, 2004) добавляет: “По сути, люксовые бренды наняли выдающихся модных дизайнеров, чтобы повысить привлекательность своей продукции именно в тот момент истории, когда большая часть потребителей смогла позволить себе покупку предметов роскоши”.

Данная точка зрения подкрепляется Бодрийяром (Baudrillard, 1996), который утверждает, что модные бренды — это важный аспект культурного капитала потребителей; они отражают и усиливают чувство индивидуальности и позволяют демонстрировать так называемое показное потребление.

В индустрии моды класса люкс дизайнер нередко приобретает культовый статус. Логотипы Versace, Alexander McQueen, Tommy Hilfilger, Giorgio Armani и другие способны перевесить важность других качеств продукта, таких, к примеру, как страна-изготовитель. Дизайнерский логотип распространяется и на смежные сферы деятельности бренда: парфюмерия и косметика, интерьер и предметы домашнего обихода, гостиницы, рестораны и т. д. Всемирно известные модельеры, такие как Джон Гальяно и Марк Джейкобс, дают креативное наполнение великому дому LVMH, а также выпускают коллекции готовой одежды под собственными именами. Эти коллекции привлекают внимание мировых СМИ на показах моды в Нью-Йорке, Милане, Париже и Лондоне. Гальяно отвечает не только за модный аспект в Christian Dior, но и за весь бренд в целом, включая дизайн его магазинов, презентации и рекламу. Владельцы таких брендов, как Gucci, объединяют выдающихся дизайнеров (например, Тома Форда и Александра Маккуина) для обеспечения того или иного направления развития своих компаний в ряде товарных категорий и брендов. Другими словами, разработка маркетинговых и брендинговых стратегий определена творческим направлением и тесно связана с дизайном. В Ежегодном отчете за 1999 год (AnnualReport, 1999) сказано: “...разработки в области дизайна и продукции — это главный успех Gucci, взаимосвязанный со всеми видами его деятельности... Мы последовательны в своем стремлении к сохранению четкого имиджа бренда” (Moore, 2005). Люксовый модный бренд становится своеобразным утверждением образа жизни, который пронизывает и другие аспекты, помимо одежды. Дизайнеры провозглашаются звездами мировой величины, их личная жизнь освещается на страницах глянцевых журналов, а их друзьями и компаньонами становятся другие знаменитости, и однажды, например, в британской прессе появляется фотография, на которой запечатлены, скажем, Мадонна и Стелла Маккартни в момент их совместного посещения некоего торжественного мероприятия. Привлечение знаменитых персон к продвижению бренда является одной из форм вирусного маркетинга, который генерирует повышенный интерес международных СМИ к бренду и их осведомленность о нем.

Роль дизайнера в инновациях

Неспокойная обстановка в люксовом секторе, а также растущее воздействие моды на роскошь привели к изменению позиции и дизайна традиционных товаров класса люкс. Подобное обстоятельство побуждает компании, владеющие люксовыми брендами, использовать инновационные подходы (например, новая светло-вишневая сумка, разработанная Takashi Murakami для Louis Vuitton) и/или ориентироваться на новую целевую аудиторию (как Dior, Cartier или Dinh Van, разработавшие линии косметических средств и ювелирных украшений для мужчин).

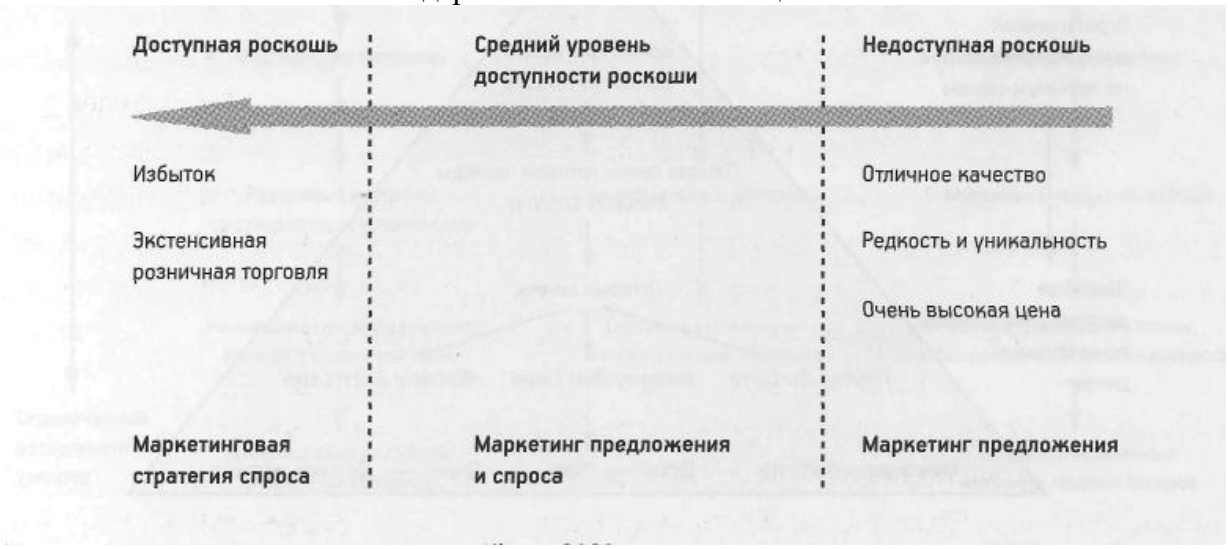
В рамках сектора моды класса люкс можно выделить различные рыночные сегменты. Аллерес (Alleres, 2003) называет данный сектор континуумом роскоши (рис. 7.2), которому свойственны три категории:

1. Доступная роскошь.
2. Средний уровень доступности роскоши.
3. Недоступная роскошь

Под влиянием фактора спроса некоторые бренды разрабатывают более доступные линии аксессуаров (примеры — сумка от Mulberry, вторая линия от DNKY). Другую крайность представляют компании, продолжающие вводить и создавать недоступные предложения, как например ограниченный выпуск линии сумок “граффити” от Vuitton: несмотря на успех этого творения, компания остановила его производство (Catry, 2003).

Модель продукта/бренда Burberry, изображенная на рисунке 7.3 (Moore, 2004c), наглядно демонстрирует континуум роскоши: аксессуары предназначены для широкого потребительского рынка (маркетинговая стратегия спроса), в то время как линия Burberry Prorsum была целенаправленно создана “для удовлетворения спроса на эксклюзивность бренда” (маркетинг предложения).

Тибо (Thibaut, 2003) утверждает, что в бурной и динамично развивающейся рыночной среде (сегментированный рынок, новые модели покупок, изменяющаяся природа роскоши, новые рынки, внешняя и внутренняя конкуренция и т. д.) “бренд класса люкс способен выжить только благодаря постоянным инновациям”.



Источник: адаптировано и переведено из Alleres, 2003.

Рисунок 7.2, Континуум роскоши

В данной главе рассказывается о том, к каким стратегиям прибегают владельцы модных брендов, ретейлеры и поставщики в ответ на динамично изменяющиеся условия рынка, и в частности — об инвестировании в дизайн продукции бренда и развитии канала дистрибуции.

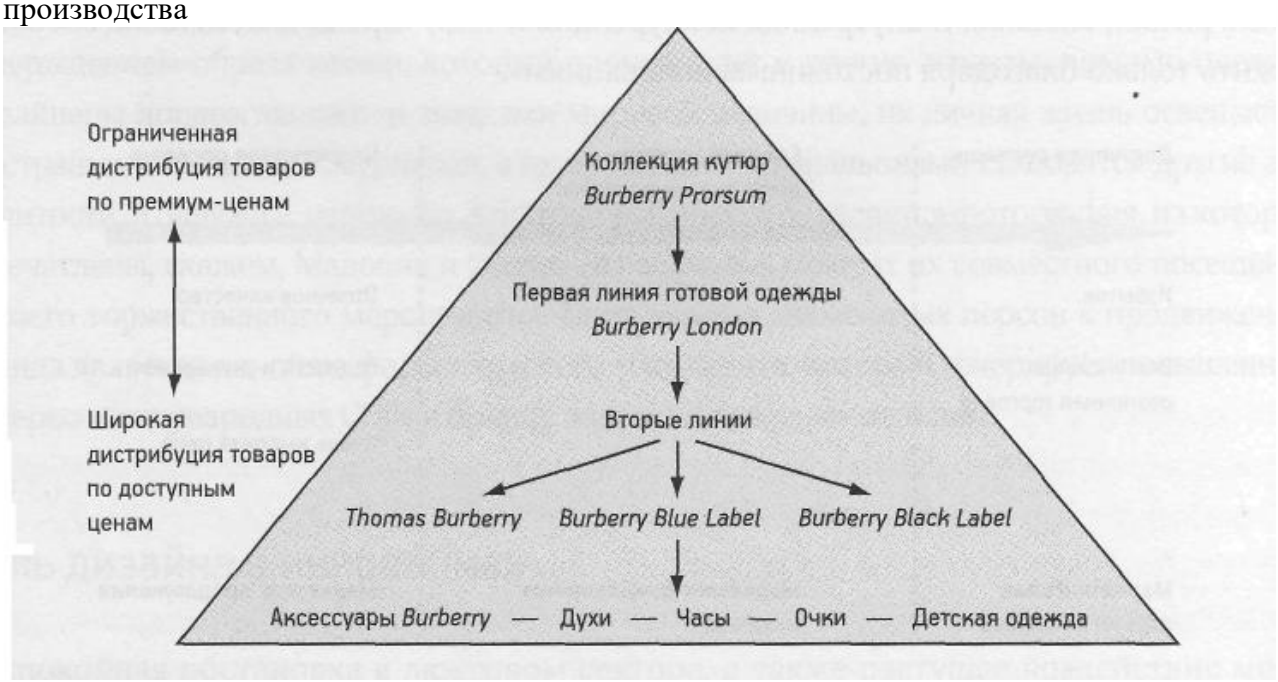
Развитие каналов дистрибуции в секторе моды класса люкс

Владельцы брендов класса премиум (или люкс) используют каналы сбыта, которые отражают уникальность, изысканность и редкость их торговых марок. “С эмпирической точки зрения, люксовый продукт призван удовлетворять потребительские нужды, генерируемые на внутреннем уровне в отношении стимулирования и/или разнообразия” (Vickers, 2003). Усилить ценность бренда класса люкс нужно посредством самого продукта, с тем чтобы потребители были готовы заплатить за него премиум-цену (Doyle, 1999).

Существуют различные виды каналов дистрибуции продукта, включая франшизы, лицензионные соглашения, оптовую торговлю и собственные розничные магазины. Комплексный характер каналов дистрибуции в секторе люксовой моды показан на примере Burberry на рисунке 7.4 (Moore, 2004c). Оптовики ориентируются на универсальные магазины и бутики, рыночный профиль которых соответствует бренду. Данные стратегии

эффективно применяются во всем мире (Jackson, 2004).

Владельцы люксовых модных брендов развивают собственные каналы дистрибуции посредством расширения своей сети розничных магазинов (группа LVMH расширила свою торговую сеть с 828 магазинов в 1998 году до 1 500 — в 2003-м (Datamonitor, 2004)) и контролируют таким образом свои более широкие цепочки поставок, от производства



Источник: Moore, 2004c.

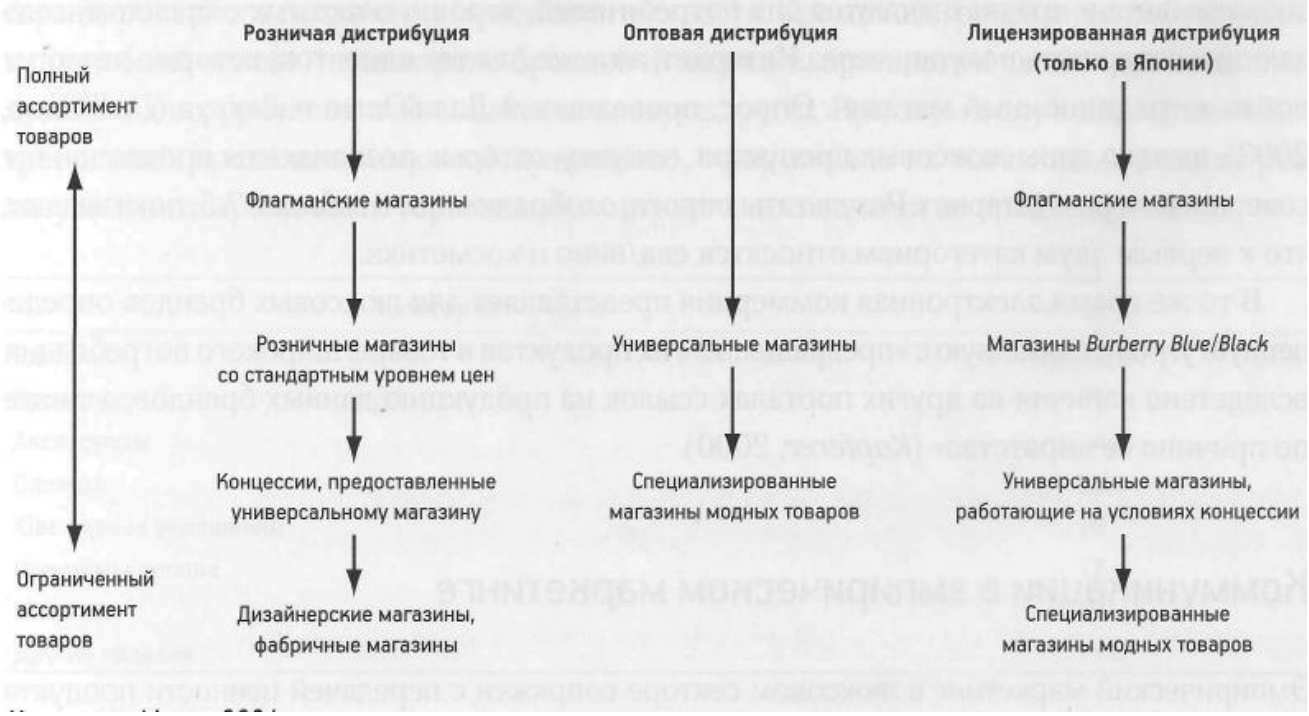
Рисунок 7.3, Модель продукта/бренда Burberry

и дизайна до непосредственно розничной торговли. Некоторые группы компаний, как Gucci (Moore, 2005) и Louis Vuitton, начали выкупать собственные лицензии, чтобы обеспечить более серьезный контроль над своим брендом (Luxembourg Chambre de Commerce Report, 2003). “Исторически так сложилось, что Louis Vuitton предпочитает осуществлять реализацию продукции через собственные магазины”, следуя таким образом своей стратегии (Jackson, 2004). Основной мотив, которым руководствуется данный бренд, заключается в стремлении убедиться в том, что ощущение от обладания люксовым продуктом возникает именно в момент покупки и что в представлении бренда потребителю существует логическая согласованность. Позиция компании отчетливо прослеживается в примерах, приведенных далее в этой главе.

Инвестирование в ведущие магазины, индивидуализированное внимание к покупателю (Gurviez, 2000) со стороны персонала — неотъемлемая часть ощущения роскоши. Деятельность франчайзеров не всегда передает подобное ощущение. Примерами могут служить французская компания-производитель стекла Baccarat, дома моды Burberry и Gucci. Среди различных аспектов брендинговой стратегии в сфере люксовой моды следует отметить создание вторых линий продукции, например Armani; создание “семейств брендов”, таких как Gucci; а также расширение бренда, как выпуск духов Stella McCartney.

Еще одним каналом дистрибуции продуктов, который используют компании-владельцы люксовых брендов, является Интернет. Всемирная сеть служит и средством передачи информации, и местом заключения сделок, хотя ее первая роль из вышеназванных, пожалуй, более эффективна (Dall'Olmo, 1997; Nyeck, 2003).

В 2000 году LVMH создала собственный веб-сайт eluxury.com, на котором была представлена продукция более чем 80 различных брендов класса люкс. До недавнего времени



Источник: Moore, 2004c.
Рисунок 7,4. Каналы розничной торговли и дистрибуции для Burberry

сайт действовал лишь в рамках рынка США, пока в 2006 году компания не сделала его доступным и для французского рынка. Подобным образом — посредством собственного веб-сайта только в США и Франции — предоставляет возможность своим потребителям совершать покупки и Hermes.

Электронная коммерция открывает новые возможности для люксовых брендов, позволяя им продавать свои товары потребителям, не имеющим доступа к традиционному каналу дистрибуции бренда (Kapferer, 2000). И действительно, некоторые компании, работающие в секторе класса люкс, можно найти на общем сайте luxury.com, реализующем свою продукцию. Другие же бренды, как, например, Dior, владеют собственными эксклюзивными сайтами.

Мартиньяк и Брюс (Marciniak, 2004) полагают, что “стратегический потенциал электронной коммерции можно понять, применив матрицу продукта, предложенную Ansoff”. Соответственно, интернет-стратегию компаний люксового сектора можно представить двумя сегментами: развитием и завоеванием рынка (табл. 7.4).

Товарный рынок	Существующий	Новый
Существующий	Завоевание рынка	Развитие продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Таблица 7.4. Матрица продукта/рынка, разработанная Ansoff

Как правило, товары, реализуемые на веб-сайте, выбираются из уже существующего ассортимента и предназначаются для потребителей, хорошо знакомых с брендом и желающих совершить покупку через Интернет, а также для тех клиентов, которые не могут пойти в традиционный магазин. Опрос, проведенный Далл'Олмо и Лакруа (Dall'Olmo, 2003), выявил типы люксовых продуктов, покупку которых респонденты предпочли бы совершить через Интернет. Результаты опроса, отображенные в таблице 7.5, показывают, что к первым двум категориям относятся еда/вино и косметика.

В то же время электронная коммерция представляет для люксовых брендов определенную угрозу, связанную с “превращением их продуктов в товары широкого

потребления вследствие наличия на других порталах ссылок на продукцию данных брендов, а также по причине ее пиратства" (Kapferer, 2000).

Коммуникации в эмпирическом маркетинге

Эмпирический маркетинг в люксовом секторе сопряжен с передачей ценности продукта того или иного бренда и связанных с ним ассоциаций, среди которых следует выделить привлекательность характерного для него образа жизни. Люксовые бренды обладают особой притягательностью для потребителей и отличаются культовым дизайном. Последний является краеугольным камнем для эмпирического маркетинга в секторе класса люкс, поскольку продукт должен отражать качество мастерства, материалов и быть приятным на ощупь. Передача информации о бренде подразумевает его рекламу в авторитетных печатных изданиях, спонсирование соответствующих мероприятий, вирусный маркетинг и размещение продукта в изысканном месте, погружающем потребителя в атмосферу роскоши. С целью поддержания высокого уровня осведомленности о бренде в маркетинговые коммуникации вкладываются значительные средства, и в основном бюджеты владеющих люксовыми брендами компаний, направленные на рекламу, составляют 6-12 % от их общего объема продаж (Bruce, 2004; Jackson, 2004). Так, сегодня в тройку лидеров по затратам на рекламу в СМИ и передовицы входит группа компаний LVMH (ранее она просто находилась в первой десятке). Реклама с участием звезд ассоциирует бренд с определенным образом жизни и дополнительно привлекает внимание некоторых потребителей (например, Ума Турман снимается в рекламе LVMH, Мадонна заключила контракт с Jean-Paul Gaultier, Николь Кидман - с Chanel).

Ретейлеры мирового класса, знаменитые своими люксовыми брендами, такие как Harvey Nichols и Self ridges, в настоящий момент пересматривают былые маркетинговые стратегии, чтобы удовлетворить потребности поставщиков и потребителей, связанные с обеспечением особого индивидуализированного подхода к процессу совершения покупок. Маркетинг в сфере взаимоотношений продавца и покупателя, выраженный в предоставлении последнему возможности персонального обслуживания, усиливает ощущение роскоши (Financial Times, 2005). Эмпирический маркетинг (Hetzel, 2002) признан тем важнейшим фактором, который подчеркивает высокое качество продукции класса люкс. Эксклюзивные контракты, дающие право на реализацию товаров люксовых брендов, — одна из попыток гарантированного сохранения их исключительности. Кроме того, ретейлеры, работающие на подобной основе, играют роль брендовой полиции, принимая в своих магазинах продукцию одних брендов и отказываясь от товаров других. При этом в случае невыполнения требований, предъявляемых к обслуживанию, оформлению их магазина и качеству реализуемого товара новыми торговцами, контракт с последними не продлевается.

Еда/вино	37
Косметика	33
Аксессуары	24
Одежда	20
Ювелирные украшения	19
Предметы декора	17
Машины	10
Другие изделия	11

Источник Dall'Olmo, 2003.

Таблица 7.5. Люксовые продукты, покупку которых респонденты могли бы совершить в режиме онлайн

В связи с развитием Интернета как еще одного канала дистрибуции Оконкво (Okonkwo, 2005) задается вопросом: “Можно ли представить себе, что реальную обстановку розничного магазина, торгующего люксовыми продуктами, сумеют воссоздать в Интернете?” По мнению бизнес-аналитика, передача посредством электронного бутика престижной атмосферы реального магазина, торгующего модными люксовыми товарами, а также таких элементов, как “зрительное восприятие, звуки, запахи, удобство и индивидуальный подход”, вполне осуществима. Анализ, предложенный Оконкво, соответствует данным, полученным Далл'Олмо и Лакруа (Dall'Olmo, 2003), о потребительских ожиданиях в отношении сайта с продукцией люксовых брендов (табл. 7.6). Тем не менее обычному сайту в рамках электронной коммерции, такому как Iuxury.com, трудно достичь подобного уровня, что, впрочем, относится и к каждому бренду, представленному на любом однотипном сайте.

Отличительная черта	%
Эстетика	60
Общение по электронной почте	47
Информация о товарах	44
Простая навигация	40
Информация о брендах (PR-акции	36
Индивидуализированные советы (клуб, информационный журнал)	33
Надежная связь	32
Сообщество (форумы, чат)	31
Четко установленные почтовые расходы и затраты на упаковку	28
Общение в режиме реального времени	27
Всемирный доступ	27
Возможность совершения покупки	26

Источник: Dall'Olmo, 2003.

Таблица 7.8. Ожидаемые отличительные черты сайта, реализующего люксовые товары

Приведенные выше данные показывают, что сайты компаний, владеющих люксовыми брендами, воспринимаются скорее как источники информации, нежели как каналы для заключения сделок. Интернет стал важной частью коммуникативных стратегий люксовых модных брендов. Посредством Сети можно передавать информацию об истории и наследии бренда, а также представлять его продукты с учетом соответствующих эстетических требований.

Тем не менее, несмотря на возможность получения в Интернете информации о том или ином модном бренде класса люкс, потребители по-прежнему любят наслаждаться приятными ощущениями, возникающими в процессе их персонального обслуживания в традиционном реальном магазине, и в очередной раз демонстрировать свою способность приобрести люксовый товар.

НАГЛЯДНЫЕ ПРИМЕРЫ

Компания А: международный ретейлер,
торгующий модными товарами

Эта международная компания из Италии инвестировала значительные средства в свое недавнее развитие на мировом уровне (Doyle, 2004). Данная группа единолично принадлежит дизайнеру, что обеспечивает ему определенную свободу в выборе и осуществлении маркетинговых стратегий и задач. При этом в секторе люксовой моды у

групп компаний, подчиняющихся требованиям акционеров, дела могут обстоять несколько иначе. Важную роль в разработке и применении маркетинговой стратегии сыграли ключевые приоритеты, которым уделялось особое внимание (Giorgio Armani Group, 2003). Таковыми являются:

1. развитие производственных мощностей;
2. диверсификация портфеля компании (включая гостиничный бизнес и сферу досуга);
3. расширение и увеличение сети розничных магазинов.

Стоит также отметить четвертый аспект деятельности компании — дизайн. Таким образом, ее творческое направление, брендинг, коммуникации с потребителями и розничная торговля продуктами бренда всецело контролируются дизайнером-владельцем.

Вопреки традиционному аутсорсингу производителя, данная группа основала вертикально интегрированный бизнес, в котором она осуществляет прямой контроль всех аспектов разработки, производства, дистрибуции и розничной торговли (Giorgio Armani Group, 2003). Компания в 2002 году приобрела ряд предприятий, таких как Deanna Spa — производитель высокого класса в отрасли трикотажных изделий, а также четыре обувные фабрики. Данная группа обладает высокоразвитыми производственными возможностями на всех участках, связанных с ее основным продуктом. Подобная стратегия обеспечивает устойчивость и “целостность бренда во всем мире”, а также гарантирует неприкосновенность дизайна продуктов и их эксклюзивность. Вся продукция производится в Италии ради сохранения ценности, создаваемой страной-изготовителем (см. предыдущие разделы). На производство других изделий, не относящихся к предметам одежды, как, например, духи и очки, заключены лицензионные соглашения.

Бренды рассматриваемой компании охватывают три основных сегмента эксклюзивности, включая средний и нижний уровни, как отмечено у Аллереса (Alleres, 2003). Бренды и их позиционирование на рынке отображены в таблице 7.7.

Что интересно в данном комплексе брендов и их рыночном позиционировании, так это охват компанией основных потребительских сегментов и умение сделать их эксклюзивными, несмотря на ориентированность каждого из них на разные целевые аудитории.

Дистрибуция осуществляется посредством оптовых каналов, деятельность которых составляет приблизительно 50 % общего торгового оборота группы. Данный подход в индустрии способствует ее проникновению на зарубежный рынок благодаря привлечению на международном уровне фирм, обладающих запасами готовой продукции. Такие фирмы подвергаются строгим процедурам проверки. Сама компания напрямую владеет значительно меньшей частью розничных магазинов на основных рынках Италии, Японии и США. Над главными центрами, такими как Armani CoIIezioni в Париже и Франкфурте, осуществляется прямой контроль, направленный на высококлассное позиционирование брендов и осуществление всех аспектов эмпирического маркетинга, благодаря которым строятся отношения с покупателями.

Компания Б: ретейлер, реализующий продукцию люксовых брендов

Harvey Nichols — ретейлер, преданный люксовым модным брендам. Компания была основана в Великобритании в 1813 году и теперь принадлежит Dickson Concepts, дистрибьютору брендов класса люкс на Дальнем Востоке. Harvey Nichols реализует исключительно высококачественную продукцию люксовых брендов в таких товарных категориях, как одежда, косметика, аксессуары и парфюмерия, еда. По существу, компания является нишевым игроком на самом высоком уровне сектора моды. Для достижения

конкурентоспособности и удержания ее Harvey Nichols тщательно выбирает бренды, чью продукцию затем реализует; впечатление клиентов компании от процесса совершения покупок в ее магазинах основано на высококлассном обслуживании, доставке приобретенных товаров и атмосфере исключительности и особенности, царящей во всех магазинах. В основе философии компании лежит следующая идея: “Правильно расставленные акценты, правильное предложение и правильные впечатления покупателя”.
Хорошо организована работа группы закупок, задача которой — персональный подбор брендов для уже знакомых покупателей. Как правило, для такой группы клиентов выбираются одно или два изделия от кутюр, представленные на том или ином показе

Название бренда	Позиционирование
Giorgio Armani	Основная линия — кутюр
Armani Collezioni	Вторая линия высококачественной одежды, в том числе спортивной, верхней одежды и аксессуаров для бизнесменов
Emporio Armani	Вторая линия актуальных изделий для молодых покупателей
AJ/Armani Jeans	Молодежная линия — с акцентом на новейших технологиях и экологическом аспекте
A/X Armani Exchange	Бренд нижнего уровня — быстрая мода джинсовой одежды и одежды в стиле «городская мода»
Armani Casa	Мебель и коллекции аксессуаров для дома

Таблица 7.7. Бренды и их позиционирование на рынке

мод, что убеждает покупателя в исключительности и неповторимости модных товаров, приобретаемых в Harvey Nichols. Гламур и потребительское доверие являются для компании краеугольным камнем в ходе привлечения своего покупателя.

В то же время, чтобы удерживать интерес постоянного контингента клиентов к компании, данный ретейлер вынужден прибегать к использованию инноваций. Кроме того, действует программа обновления бренда, согласно которой малоэффективные с финансовой точки зрения бренды переводят в более низкий разряд, что позволяет обеспечить соответствие инноваций и эксклюзивности бренда меняющимся требованиям и ожиданиям клиента.

Развивая собственные бренды, компания приступила также к выполнению плана своего расширения на международном уровне. Программа расширения ее международного влияния направлена на открытие магазинов в тех регионах, где живут богатые клиенты, способные приобретать товары люксовых брендов.

Компания B: коммуникации бренда

Процесс передачи информации о ценности люксового бренда представляет собой сложную систему. Поскольку привлекательность роскоши заключается в обладании эксклюзивной продукцией, в продвижении люксовых продуктов должны присутствовать определенная недосказанность и намек на уникальность и исключительность, даже если их дистрибуция осуществляется на массовом мировом рынке. Например, такой бренд класса люкс, как Dunhill, спонсирует эксклюзивные спортивные события и в целях своего продвижения стремится использовать стратегии вирусного маркетинга. Люксовые бренды, принадлежащие компании Richemont Group (например, Dior, Patrick Philippe, Tag, Cartier), применяют коммуникационную стратегию, приемлемую исключительно для данного конкретного бренда. Cartier обладает узнаваемым логотипом, и дизайн его продуктов говорит сам за себя. Tag ассоциируется со спортом, привлекает звезд к участию в своей рекламе.

Информационный посыл брендов преимущественно адресован молодой потребительской аудитории: богатому молодому клиенту, получившему наследство, или чело-

веку, который “сделал себя сам”. Такие потребители нередко являются членами элитных клубов, а потому сотрудничество с последними, как, например, с Bentley, Black Express и т. д., способствует привлечению рассматриваемой категории клиентов.

Для таких брендов, как Dunhill, продукты низкого уровня просто не существуют; ощущение роскоши от приобретения их товаров поддерживается чувством исключительности и принадлежности к элитной группе общества.

Comme des Garcons — пример, совершенно непохожий на другие приведенные выше (Doyle, 2004). Эту компанию, реализующую модную продукцию, считают радикалом и революционером. Ее клиенты являются “абсолютными экспериментаторами” (Anon, 2000) и хотят ассоциировать себя с fashion-компанией, готовой бросить вызов традиционной розничной торговле посредством так называемых “партизанских” магазинов, которые, к слову, не занимаются реализацией фирменной (брендовой) продукции и открываются на короткий промежуток времени. От покупателей требуется всегда быть в курсе событий, чтобы в нужный момент разыскать подобные магазины. Дойл и МУР (Doyle, 2004) утверждают, что такие “временные магазины... обеспечивают компании доступ на рынок “духа времени”, позволяя при этом не отворачиваться и от основного потока своих покупателей, которые ищут больше гедонистических ощущений, предлагаемых в рамках традиционного торгового формата магазина”. Практикуемый метод эмпирического маркетинга позволяет fashion-компании осуществлять быструю проверку потенциальных возможностей рынка с минимальным для себя риском. Подобные компании соответствуют духу моды, требующему быть авангардными, инновационными и волнующими.

Компания Г: модный бренд

Со времени своего дебюта в 1970 году компания Г прошла путь от модельера мужской одежды до мирового дизайнера, символизирующего определенный образ жизни. Ее основная философия — “классика с изюминкой”. Главным конкурентным преимуществом компании является дизайн ее продуктов. Работающие на нее модельеры владеют отличными знаниями в области технологии пошива одежды и истории портняжного дела, что позволяет им создавать новую продукцию — “классику с изюминкой”. Большая часть тканей поставляется с итальянских фабрик, что гарантирует необходимый для люксовых изделий уровень качества. Сотрудники креативного и производственного отделов говорят по-итальянски и уважительно относятся к поставщикам. Аспект взаимодействия в рамках корпоративной культуры распространяется не только на покупателей, но и на поставщиков.

Основатель люксового модного бренда считается наиболее типичным англичанином, немного эксцентричным, но очаровательным. Представление личности основателя неразрывно связано с ценностью бренда и стало частью наследия компании.

Стратегия компании заключается в стремлении быть в числе первых имен в области дизайна, оставаться современной и актуальной, сохраняя при этом высококачественный уровень дизайна. В надежде на дальнейшее развитие компания открывает новые магазины, заключает большее число лицензионных соглашений, угождает богатым и знаменитым для поддержания своего имиджа, а также инвестирует в рекламу и PR.

Компания включает четыре дополнительных суббренда, соответствующих различным стилям жизни современного человека. В рамках каждого суббренда компания Г создает “уникальный мир для мужчин, женщин и детей, охватывая их дневные, вечерние, деловые и случайные потребности”. Другими словами, у нее есть целый ряд брендов, которые удовлетворяют жизненные потребности целой семьи.

Магазины компании Г призваны усиливать имидж бренда и отражать современный английский образ жизни, выраженный в дизайне одежды. Вне зависимости от того, управляются они напрямую компанией или франчайзерами, магазины — основные розничные посредники, определяющие имидж компании Г. Они устанавливают стандарты

презентации товаров и отличного обслуживания для других каналов дистрибуции.

Новейший ведущий магазин компании, открытый в Лондонском районе Ноттинг-Хилл, представляет собой реконструированный дом викторианской эпохи. Каждая торговая зона, начиная с отдела заказов на первом этаже и заканчивая женским салоном в мезонине, передает уникальную атмосферу, соответствующую выставленному в ней ассортименту продукции. Торговые помещения магазина создают ощущение камерной атмосферы, иллюзию нахождения в доме самого дизайнера. Подобная обстановка усиливает индивидуализированный подход в обслуживании покупателей, а также обогащает приятными впечатлениями сам процесс совершения покупок. Контроль над представлением бренда и реализацией его продуктов, который обеспечивает сохранение ценности бренда на должном уровне и создает у потребителей неповторимые впечатления, — главная задача данного модного бренда класса люкс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Люксовые модные бренды являются культовыми представителями своего сектора. Они привлекательны, повышают статус покупателя и считаются законодателями вкуса. Растет степень потребительской осведомленности о брендах, а вместе с тем и их готовность тратить деньги на покупку люксовых модных товаров. О данной тенденции свидетельствуют общий рост рынка продукции класса люкс, а также развитие аналогичных современных рынков в Китае, Индии и Бразилии. Несомненно, ведущую роль в этом развитии играет люксовая мода. Молодые потребители определяют спрос на товары класса люкс, и все новые товары и услуги появляются на рынке. В то же время люксовые модные бренды сталкиваются со значительными трудностями, которые связаны со скрытым недовольством некоторых групп населения, вызванным брендингом, а также беспокойством отдельных покупателей по поводу их ответственности перед обществом.

Ожидания потребителей модных товаров неразрывно связаны с новшествами и постоянными изменениями. Чтобы соответствовать требованиям быстро меняющегося модного рынка, в секторе люксовой моды были выпущены продукты с более коротким жизненным циклом, а в инновации были вложены значительные средства. Предпринятые меры привели к ослаблению некоторых брендов и появлению на данном рынке продуктов более низкого уровня. В то же время, как показано в таблице 7.3, они способствовали развитию целого спектра сегментов на рынке люксовых товаров. Стремление противостоять конкуренции привело к объединению некоторых модных брендов класса люкс в рамках единой собственности той или иной компании, в результате чего появились семейства брендов с предложениями, расширяющими традиционные границы роскоши. Один из примеров — компания Г.

Очевидно, что в такой динамичной среде владельцы люксовых модных брендов ищут новые стратегии, которые способствовали бы усилению ценности принадлежащих им брендов. Чувственное восприятие продукта посредством тактильного взаимодействия с ним, а также при помощи акустических и визуальных средств усиливает его эксклюзивность. Несомненно, дизайн играет ведущую роль в развитии бренда и передаче на рынок информации о его ценности. Всемирно известные fashion-дизайнеры задали творческое направление модным коллекциям брендов, а также обеспечили их внешнее оформление и презентацию, что позволило сохранить согласованность и целостность их представления на всех международных рынках и способствовало передаче ценности бренда, соизмеримой с ощущением роскоши, новым классам потребителей.

Уникальность модной роскоши усиливается за счет самого процесса приобретения продукции брендов класса люкс. Розничная торговля люксовыми товарами должна осуществляться в соответствующей атмосфере, в связи с чем продукция люксовых брендов представлена в местах и магазинах определенного типа. Владельцы модных брендов премиум-класса расширили непосредственный контроль над реализацией своих продуктов с целью обеспечения индивидуализированного обслуживания покупателей и

построения с ними эффективных взаимоотношений. Еще одним каналом дистрибуции и средством передачи информации стал Интернет.

Тем не менее для люксовых брендов расширение каналов дистрибуции означает доступность роскоши большему количеству людей, что подвергает опасности сам смысл ее существования, сводящийся к требованию оставаться исключительной и особенной.

Продавцам модных люксовых товаров брошен вызов — найти способ сохранить эксклюзивность в условиях бурно развивающегося рынка, где ослабление люксового статуса бренда угрожает его индивидуальности. С другой стороны, индивидуальный характер модных брендов класса люкс можно усилить путем инвестирования в стратегический маркетинг, в котором основной акцент делается на впечатлениях потребителя от процесса совершения покупки. Следовательно, необходимо инвестировать в дизайн, в развитие согласованности и целостности маркетинговых коммуникаций, а также в создание превосходной атмосферы в магазинах, которая усиливает ценность бренда.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотели бы отметить финансовый вклад и поддержку области Лотарингия (Франция), а также поблагодарить Исследовательский совет инженерных и физических наук за предоставление результатов исследования, изложенных в этой главе.

ИСТОЧНИКИ

Alleres, D. Luxe... Metiers et management atypiques / D. Alleres // Economica. — Paris. — 2003. — P. 177.
Anon. Comme again / Anon // The Guardian. — 2000. — March 17. — (http://www.guardian.co.uk (accessed March 10, 2004)).
Banister, E. Young consumers: the influence of celebrity on clothing choices / E. Banister, H. Nejad // International Retail Marketing / M. Bruce et al. (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.
Baudrillard, J. The System of Objects / j. Baudrillard. - London: Verso, 1996.
Bjorkman, I. Aura: aesthetic business creativity / I. Bjorkman // Consumption, Markets and Culture. —
2002. -5(1). -P. 69-78.
Bomsel, 0. Le luxe, domaine du reve. Compte-rendu de la soiree debat des Amis de 1'Ecole de Paris / 0. Bomsel, A. Ducaille, D. Grumbach. — (www.ecole.org (accessed March 23, 1998)).
Bruce, M. Turbulent brandscape: retailing luxury brands in the UK and France. British Academy of Management Conference, Saint Andrews University (Scotland), August-September / M. Bruce, C. Kratz. - 2004.
Catry, B. The great pretenders: the magic of luxury goods / B. Catry // Business Strategy Review. —
2003. - Autumn. - 14(3). - P. 10-17.
Dall'Olmo, R. F. Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility? / R. F. Dall'Olmo, C. Lacroix // Marketing Intelligence and Planning. — 2003. — 21,2.
Doyle, S. A. Differentiation by Design: The Importance of design in retailer repositioning and differentiation / S. A. Doyle, A. Broadbridge // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1999.-27(2/3). -P. 72-81.
Doyle, S. A. Methods of International Market Development: The Guerilla Stores of Comme des Garcons. British Academy of Management Conference Proceedings, St Andrews, September / S. A. Doyle, C. M. Moore. - 2004.
Dubois, B. Consumer rapport to luxury: analysing complex and ambivalent attitudes. Working Paper 736 / B. Dubois, G. Laurent, S. Czellar. - HEC School of Management, France. - 2001.
Dubois, B. Les excursionnistes du luxe / B. Dubois, G. Laurent // Les Echos, L'art de

1'Entreprise glo-bale. - 2002. - July 9.
Dubois, B. The functions of luxury: a situational approach to excursionism / B. Dubois, G. Laurent // Advances in Consumer Research. — 1996. — 23.
Dubois, B. The Market for Luxury Goods: Income versus Culture / B. Dubois, P. Duquesne // European Journal of Marketing. — 1993. — 27(1).
Dubois, B. Understanding the world of international luxury brands: the dream formula / B. Dubois, C. Pa-ternaut //Journal of Advertising Research. — 1995. — July-August. — P. 69-76.
Erikson, G. M. The role of price in multi-attribute product evaluations / G. M. Erikson, J. K. Johanson // The Journal of Consumer Research. - 1985. - 12(2). - P. 195-199.
Fashion Marketing / T. Hines, M. Bruce (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
Financial Times (Jonathan Birchall) 2005. Luxury is so last year, says Saks Head, New York FT.com site, March 25.
Frank, R. H. Luxury Fever: Money and Happiness in a Era of Excess / R. H. Frank. — Princeton NJ: University Press, 2000.
Gurviez, P. Le luxe: de la creation a la relation, Actes du 16 erne Congres international de Γ Association Fran^aise de Marketing/ P. Gurviez, M. Besson. — Montreal, 2000. - Mai 18-20. - P. 253-264.
Gutsatz, M. Le luxe: representations et competences / M. Gutsatz // Decisions Marketing. — 1996. — 9. - P. 25-33.
Hetzel, P. Planete conso, marketing experientiel et nouveaux univers de consummation / P. Hetzel. — Editions d'organisation, 2002. - P. 380.
Jackson, T. A contemporary analysis of global luxury brands / T. Jackson // International Retail Marketing / M. Bruce et al. (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.
Klein, N. No logo — La tyrannie des marques / N. Klein. — Ed Actes Sud. — 2001. — Juin.
Kapferer, J. N. Ce Qui va Changer les Marques-Remarques /}. N. Kapferer. — Editions d'Organisation, Paris, 2002.
Kapferer, J. N. How the Internet impacts on brand management / J. N. Kapferer // Journal of Brand Management. - 2000. - 4(4). - P. 251-260.
Kapferer, J. N. Les marques, Capital de 1'entreprise /}. N. Kapferer. — Editions d'Organisation, 1998.
Koromyslov, M. Luxury and delocalization. What about the country-of-origin effect? An exploratory study with Russian and French consumers. 13th Annual Conference Marketing & Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienne (Austria), December 1-3 / M. Koromyslov. — 2005.
Marciniak, R. The scope of e-commerce in retail strategy / R. Marciniak, M. Bruce // International Retail Marketing / M. Bruce et al. (eds). — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.
McDowell, C. He's got it@ / C. McDowell // Sunday Times. - London. - 2002. - September 8. - P. 29-31.
Moore, C. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing / C. Moore, G. Fernie, S. Burt // European Journal of Marketing. - 2004a. - 38(7). - P. 249-269.
Moore, C. The Anatomy of an International Fashion Retailer — The Giorgio Armani Group. British Academy of Marketing Conf Proceedings, St Andrew's, September / C. Moore, S. Wigley. — 2004b.
Moore, C. The Burberry business model: creating an international luxury brand / C. Moore, G. Birtwistle // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2004c. — 32(8). — P. 412-422.
Moore, C. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing — the case of Gucci group NV / C. Moore, G. Birtwistle // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2005. — 33(4). - P. 256-270.
Nueno, }. 1. The Mass Marketing of Luxury / J. L. Nueno, j. A. Quelch // Business Horizons. — 1 998. — 41(6). -P. 61-69.
Nyeck, S. WWW as a communication tool for luxury brands: compared perceptions of consumers and managers /S.Nyeck,E. Roux //Proceedings of the Second International Research

Seminar on Marketing Communication and Consumer Behavior / B. Van Raiiji et al. (eds). — La Londe Les Maures, 1 997.
Okonkwo, U. Can luxury fashion brand store atmosphere be transferred to Internet / U. Okonkwo. — 2005. — April. — (http://www.brandchannel.com).
Randon, A. The paradoxical relationship between the exclusiveness of luxury goods and profit maximization. Working Paper, School of Business, Stockholm University, March 25 / A. Randon. — 2002.
Rieunier, S. (coordonne par ...). Le marketing sensoriel du point de vente. Creer et gerer Fambiance des lieux commerciaux, LSA Dunod, Paris / S. Rieunier. — 2002.
Roux, E. Le Luxe: au-dela des chiffres, quelle logique d'analyse / E. Roux // Revue Frangaise du Marketing.- 2002.- 187,2002/2.
The Economist. Inconspicuous consumption. December 2005. — 2006. — P. 70-71.
Thibaut, F. Creation et design ou 1'innovation dans 1'univers du luxe / F. Thibaut // Luxe... metiers et management atypiques / D. Alleres. — Economica, 2003.
Vickers, J. S. The marketing of luxury goods: an exploratory study- three conceptual dimensions / J. S. Vi-ckers, F. Renand// The Marketing Review. - 2003. - 3. - P. 459-478.
Zola. Аи Bonheur des Dames / Zola. - 1883. - (Poche-Edition 1971).

Веб-сайты

www.comite-colbert.com
www.Iemonde.fr (статья из: Brice Pedroletti: Comment le luxe frangiais envahit le marche chinois, 29/10/05)

ГЛАВА 8

АТМОСФЕРА В МАГАЗИНАХ FASHION-РЕТЕЙЛЕРОВ: ВЗГЛЯД ИЗ ГОНКОНГА

Элис У.С. Чу и

М.С.Лам

ВВЕДЕНИЕ

Розничные магазины, рассчитывающие дожить до следующего десятилетия и продолжить дальнейшее существование, вынуждены все более отвечать требованиям дизайна и непрестанно его улучшать, создавая приятную атмосферу, в которой желают находиться потребители во время совершения покупок.

Многие ретейлеры одежды понимают, что дизайн магазина — важный элемент маркетинговой стратегии, а потому в рамках его торгового пространства стремятся создать атмосферу, ориентированную на потребителя, которая была названа потенциальным конкурентным преимуществом. Они добиваются отличительного превосходства за счет переменных, которые скорее всего станут факторами выбора того или иного магазина в соответствии с потребительскими ожиданиями на целевом рынке. Неудивительно, что многие розничные компании, реализующие модные товары, время от времени тратят миллионы долларов на дизайн и модернизацию своих магазинов, поскольку основная сложность заключается в понимании потребительских нужд, а следовательно, и в создании атмосферы, соответствующей этим нуждам.

Пересмотрев суммы затрат на одежду и собственные приоритеты в этой сфере, потребители меняют количество времени, потраченное ими на посещение магазинов. Последние исследования указывают на сокращение времени, которое жители Соединенных Штатов в среднем тратят на совершение покупок. Важнейшее правило ретейлеров в индустрии моды — попытаться удержать покупателей в магазине как можно дольше, а для этого необходимо не просто заполнять полки магазинов одеждой, но и создавать атмосферу, которая делает процесс совершения покупок удобным, приятным и радостным (Reda, 1997). Если потребители сочтут хождение по магазинам скучным занятием, они предпочтут тратить свое и без того ограниченное свободное время на другие виды деятельности, которые будут доставлять им большее удовольствие.

Что касается ситуации в Гонконге, местным компаниям розничной торговли одеждой становится все сложнее выделять свои магазины из массы других исключительно на основе самих товаров, цен, методов продвижения продукции или расположения торговых точек. Гонконг — всемирно известный центр снабжения большинства заграничных ретейлеров в индустрии моды. Благодаря высоким достижениям этого

региона в производстве и методах быстрого реагирования, стили в одежде, завоевавшие успех на розничном рынке, легко копируются местными специалистами. Но с другой стороны, Гонконг — всего лишь небольшой город, в котором магазины сконцентрированы в определенном месте; здесь покупатели могут без труда приобрести одежду по оптимальной цене, предварительно проведя в соседних торговых помещениях со сходными товарами сравнительный анализ цен. Жители Гонконга по-прежнему называют шопинг любимым времяпрепровождением, и потому ретейлер просто обязан создать в магазине привлекающую покупателей атмосферу.

Уникальность торгового пространства может повлиять на решение потребителя при выборе того или иного магазина (Darden, 1983).

Более того, дизайн магазина приобретает особое значение для ретейлеров в условиях роста числа конкурирующих торговых точек и появления на рынке новых продуктов для групп покупателей особого социального класса или ведущих особый образ жизни. В процессе проводившегося в Гонконге и Шанхае изучения имиджа универсального магазина было обнаружено, что дизайн, формирующий атмосферу магазина, — один из элементов, который создает “ощущение престижа и высокого качества” (Chan, 1996).

Иными словами, на рынке состоятельных потребителей атмосфера торгового помещения влияет на выбор магазина покупателями.

Настоящая глава преследует четко определенную цель: сделать обзор основных принципов функционирования розничных магазинов и проанализировать реакции потребителей Гонконга на созданную в них атмосферу. В главу включены результаты исследования, проведенного на базе нескольких сетей магазинов повседневной одежды в Гонконге. Данные результаты свидетельствуют о том, что социальный фактор в атмосфере магазина играет весьма важную роль в сравнении с другими аспектами , такими как окружение и функциональность. Это не значит, что физические приспособления и эстетические элементы играют малозначительную роль в формировании атмосферы магазина модных товаров. Полученные результаты скорее указывают на то, что в Гонконге на потребителей модных изделий большее воздействие оказывает персонал магазина.

ОБЩАЯ КАРТИНА

Одни ретейлеры хорошо ориентируются в конкурентной розничной среде в рамках индустрии моды, тогда как другие просто борются за выживание. Причина такой ситуации кроется в том, что успешные ретейлеры понимают подлинное значение ценности в представлении потребителя. Тем не менее многие их коллеги по-прежнему ошибочно полагают, что ценность и цена одно и то же.

Ценность — это совокупный эмоциональный опыт, который подразумевает под собой преимущества, полученные в процессе покупки. К таким преимуществам относятся приятный антураж магазина, хорошее обслуживание покупателей, удобство и качественный товар. Очевидно, что цена — не эквивалент ценности, а всего лишь одна из ее частей (Berry, 1996). Это значит, что не все покупатели обладают ценовой чувствительностью; некоторые из них готовы платить больше, находясь в магазинах с привлекательным представлением товара, чистыми и опрятными торговыми помещениями, хорошим обслуживанием клиентов или просто приятной обстановкой.

Многие исследования показали, что в ситуации, когда ретейлерам сложно сохранить конкурентное преимущество за счет цены, продвижения продукции и расположения магазина, атмосфера торгового пространства дает возможность выгодно отличиться от конкурентов (Ward, 1992; Kenhove, 1997). Соответствующий антураж магазина, учитывающий нужды потребителей, доставляет им удовольствие в процессе совершения покупок. Некоторые исследователи обнаружили, что покупатели проводят гораздо больше времени в магазине с приятной атмосферой и тратят в нем больше денег, чем изначально планировали (Donovan, 1994). К тому же, как отмечает Келлер (Keller, 1987), многие потребители принимают решения о покупке непосредственно в местах продажи, а значит,

атмосфера в магазине способна повлиять на их покупательское поведение. Большинство клиентов по своему опыту знают, что степень привлекательности магазинов мало зависит от предлагаемого ассортимента: в каких-то из них атмосфера действует расслабляющее на посетителей, а в других — вызывает чувство дискомфорта и даже раздражения. Они склонны покупать больше товаров и тратить больше денег скорее в позитивной, нежели в негативной атмосфере магазина. Располагающий антураж может не только повлиять на выбор потребителями магазина, но и привести к их более высокой лояльности (Darden, 1983), а также воздействовать на восприятие покупателями имиджа магазина (Lindquist,1974;Zimmer, 1988).

Важная роль магазина и его атмосферы становится очевидной, если учесть, что 70-80 % решений о покупках окончательно принимаются потребителем непосредственно в магазине при изучении товара (Schlossberg, 1992). Атмосфера магазина, созданная на основе продуманного дизайна и предложении исключительно качественных товаров и обслуживания, создает приятные условия для совершения покупок и способствует достижению розничным предприятием конкурентного преимущества. В этом и состоит причина все возрастающей значимости данного аспекта в маркетинговом управлении и исследованиях, проводимых в сфере розничной торговли. В прошлом многие ретейлеры воспринимали своих покупателей как неотъемлемую данность, и потому просто выставляли на продажу товары широкого спроса, не заботясь особо об антураже своих магазинов. В наши дни привлечение потребителей в магазин и создание в нем комфортной среды, позволяющей потенциальным покупателям спокойно рассматривать товары, представляет собой новейшую стратегию, к которой прибегают розничные предприятия и владельцы брендов в стремлении обогатить клиентов новыми впечатлениями в процессе совершения покупок.

Под влиянием прошлого покупательского опыта и определенных индивидуальных факторов (например, врожденных личностных потребностей) определение ценности, данное клиентом, со временем меняется. Следовательно, ретейлер должен быть постоянно в курсе потребностей покупателя и его ожиданий, связанных в том числе и с атмосферой в магазине. Ведь что такое чувство удовлетворенности потребителя? Это результат совпадения его ожиданий с воспринимаемым результатом деятельности магазина. Несоответствие порождает разочарование, соответствие — гарантия удовлетворенности.

Другими словами, если воспринимаемая атмосфера в магазине отвечает требованиям покупателей, они остаются довольны. Посетители, удовлетворенные шопингом, могут рассказать о приятно удивившей их торговой точке в среднем пяти другим потенциальным покупателям, в то время как неудовлетворенные клиенты оповестят о своем разочаровании в два или три раза большее число людей (Waldrop, 1991), к тому же сами, вероятнее всего, уже никогда не вернутся в этот магазин.

Очевидно, что ключевой элемент успеха розничного предприятия заключается в способности распознать и охарактеризовать своих потребителей, а затем удовлетворить их предпочтения и потребности отличным от своих конкурентов образом (Berman, 1995).

АТМОСФЕРА В МАГАЗИНЕ

Атмосфера в магазине — чрезвычайно важный для ретейлера фактор: она напрямую влияет на совокупный покупательский опыт потребителя и имеет решающее значение при выборе магазина для совершения покупок. Следовательно, управление данным фактором считается важнейшим элементом, который способствует финансовому успеху розничного предприятия и получению потребителями ценного покупательского опыта (Eroglu, 1993).

Понятие атмосферики в розничной торговле впервые было введено Котлером (Kotler, 1973), называвшим атмосферу магазина попыткой создания такой обстановки для совершения покупок, которая воздействует на сенсорику потребителя, что в свою очередь усиливает его покупательскую способность. Влияние антуража магазина

непосредственно связано со степенью удовольствия, которое испытывает посетитель от нахождения в нем (Tai, 1997). Позитивные элементы в атмосфере торгового помещения могут вызвать положительное к нему отношение и в конечном счете привести к приятному отзыву потребителей о нем.

Донован и Росситер (Donovan, 1982), опираясь на инвайронменталистскую психологическую модель* Мехрабиана - Рассела (Mehrabian, 1974), определили, что стимулы, порождаемые атмосферой в магазине, способны повлиять на эмоциональное состояние потребителя, связанное с его удовольствием и активностью, которые в свою очередь окажут на него воздействие в виде готовности к покупке или уклонения от нее. Удовольствие определяется степенью удобства, счастья, удовлетворения и радости, которые испытывают посетители в магазине. Состояние активности определяет степень ощущения потребителями возможности контролировать ситуацию или испытываемой свободы действий в данной обстановке. Бейкер (Baker, 1992) указывает на способность сигналов окружающей среды во взаимодействии с социальными повлиять на эмоциональное состояние удовольствия потребителей, тогда как действие одних лишь социальных сигналов влияет на степень активности покупателей в магазине.

Не так давно Дарден и Бабин (Darden, 1994) отметили, что антураж в магазине оказывает эмоционально -стимулирующее воздействие. Атмосфера магазина, вызывающая положительные эмоции, благоприятствует позитивному покупательскому опыту клиента. Магазины с вежливым и дружелюбным персоналом ассоциируются с высокой степенью удовольствия их посетителей в отличие от переполненных магазинов, вызывающих абсолютно противоположные ассоциации.

Тщательно продуманная позитивная атмосфера магазина служит эффективным средством пробуждения у потребителя эмоций удовольствия или активности. Она способствует достижению поставленной цели большим числом потребителей, а следовательно, и обретению позитивного покупательского опыта (Spies, 1997). Покупатели, рассказывая о сравнительно высокой степени удовольствия, полученного ими в процессе совершения покупок, сообщают также и о высокой степени своей потребительской удовлетворенности (Dawson, 1990).

Таким образом, существует важная взаимосвязь между характеристиками магазина, настроением и удовлетворенностью потребителя.

Как отметил Парасураман (Parasuraman, 1990), посетители магазина сравнивают царящую в торговом помещении реальную атмосферу со своим представлением о ней как таковой — о том, каким, на их взгляд, должен быть магазин. Соответственно, степень удовлетворенности последним можно увеличить, сократив разрыв между ожиданием и восприятием потенциального покупателя. Если реальность не отвечает их ожиданиям, потребители ощущают несоответствие (Churchill, 1982), порождающее чувство неудовлетворенности, и наоборот. Когда же результат превосходит ожидания, потребитель испытывает удовольствие и высокую степень удовлетворенности.

Чувство удовлетворенности помогает потребителям определить, достоин ли магазин их лояльности. Посещение магазина превращается в разновидность досуга, а потому люди хотят, чтобы их покупательский опыт доставлял им удовольствие (Bromley, 1993). Успешные ретейлеры должны распознавать и удовлетворять ожидания своих потребителей (Smith, 1997).

В наши дни, вне всяких сомнений, покупатели хотят испытывать радость и чувство удовлетворения, тратя свое драгоценное время на совершение покупок, и поэтому ретейлерам следует лучше понимать ожидания потребителей, связанные с атмосферой в магазине.

АТМОСФЕРИКА, СОЗДАВАЕМАЯ МАГАЗИНОМ

С момента введения Котлером (Kotler, 1973) в употребление в розничной торговле понятия атмосферики вопросу о влиянии атмосферы розничного магазина на восприятие и

поведение потребителя уделялось недостаточно внимания. Многие исследователи осознали важность антуража магазина в создании отличительного или конкурентного преимущества в данной торговой сфере. Специалисты заинтересовались влиянием магазина на поведение покупателей. Одни отмечали, что потребители испытывают большее чувство удовлетворения от посещения того магазина, приятная атмосфера которого действует на них положительно, и, наслаждаясь подобным антуражем торгового помещения, самопроизвольно тратят больше денег на товары, которые им просто понравились (Spies, 1997). Другие специалисты в сфере маркетинга сосредоточили свои исследования на воздействии конкретных элементов атмосферы, таких как музыка, социальные факторы и освещение, на поведении покупателей, а также на степени удовлетворенности и лояльности потребителя (Bellizzi, 1983; Baker, 1992).

Некоторые исследователи сместили акцент своего анализа на сенсорную информацию, которую передают сигналы, создаваемые атмосферой магазина. Такая информация связана с когнитивным или эмоциональным состоянием покупателей, влияющим на их поведение и восприятие товара (Gardner, 1985).

Недавние исследования доказывают, что окружение и социальные факторы в магазине оказывают определенное влияние на выводы, к которым приходят потребители в отношении ассортимента и качества обслуживания и на основании которых формируется имидж магазина (Baker, 1994). В своем исследовании, посвященном атмосфере магазина, Бейкер (Baker, 1986) выделила в рамках данного аспекта три категории, позволяющие оценить действие атмосферики, создаваемой его обстановкой. Таковыми являются:

- фактор окружения;
- фактор дизайна;
- социальный фактор.

Фактор окружения в магазине

Непосредственное отношение к данному фактору имеют фоновые характеристики атмосферы магазина, воздействующие на покупателей на подсознательном уровне (Campbell, 1983), как то: температура, освещение, музыка и запахи (Ward, 1981; Milliman, 1982; Wineman, 1982; Yalch, 1990).

Все эти составляющие способны оказать глубокое, но неуловимое для самих посетителей воздействие на их чувства, мысли и реакцию в отношении конкретного магазина и, в частности, его антуража. Как правило, окружающие условия воздействуют на пять человеческих чувств (Zeithaml, 1996). По мнению Дэвидсона (Davidson, 1988), данный фактор можно в большей степени ощутить, нежели увидеть или измерить.

Окружающие условия становятся особенно заметными для потребителя в крайних обстоятельствах: внимание посетителя обостряется и акцентируется на нежелательных внешних факторах, порождая его неудовольствие. Так, например, неработающий кондиционер в жарком и душном помещении — нежелательная для розничного продавца осведомленность потребителя, чреватая его неудовлетворенностью. Очевидно, что посетитель, чувствующий себя некомфортно, вместо того чтобы провести больше времени в магазине, поспешит сделать запланированные покупки и уйти (Botlen, 1988).

Созданию приятной атмосферы, как известно, способствуют успокаивающая фоновая музыка (Milliman, 1982) и мягкое освещение, помогающее — в противовес яркому — сформировать более радостное и умиротворенное настроение (Meer, 1985). Негативное воздействие оказывают слишком громкое звуковое оформление торгового пространства, порождающее однозначное раздражение; ослепительно яркий свет, снижающий способность потребителя видеть и вызывающий ощущение физического дискомфорта, а также неприятный запах.

Все вышеозначенные составляющие фактора окружения влияют на желание покупателей задержаться в магазине и насладиться его атмосферой.

Фактор дизайна магазина

В данном случае речь идет о более заметных по сравнению с факторами окружения элементах атмосферы магазина. Они носят эстетический и/или функциональный характер (Marans, 1982).

Функциональные элементы магазина (планировка, удобство и атмосфера приватности) и эстетические (архитектура, материалы, цветовая гамма и выкладка товара) способствуют получению потребителем удовольствия от процесса совершения покупок (Baker, 1986). Планировка носит функциональный характер: она помогает клиентам ориентироваться в магазине в поисках товара. Очевидно также, что широкие и свободные проходы более предпочтительны, нежели узкие и переполненные

Помощь потребителям в принятии их покупательских решений способна оказать и выкладка товаров (Dunne, 1990). Основным фактором, влияющим на выбор магазина, некоторые покупатели одежды считают удобство примерочной и ее оборудование (Berman, 1995). В связи с наметившейся тенденцией к минимализму, характерной для процесса создания атмосферы в магазине, основной акцент, по всей вероятности, будет сделан на приспособлениях и принадлежностях (Zachary, 1998). Торговое оборудование не только помогает представить товар потребителям, но и выполняет дополнительную эстетическую функцию. Привлекательным с этой точки зрения для потребителей моментом нередко оказывается даже красивое напольное покрытие (Diamond, 1993).

Фактор дизайна находится на первом плане потребительской осведомленности, поскольку:

- более очевиден и заметен, чем фактор окружения, так как покупателям легче оценить то, что они видят;
- полезен как работникам магазина, так и покупателям, поскольку хорошо спроектированный и функциональный магазин помогает сориентироваться и найти нужное направление.

Соблюдение соответствующих требований упрощает процесс определения покупателем места своего нахождения и помогает получить необходимые товары/услуги (Bitner, 1992). Повышаются эффективность и степень удовлетворенности клиента (Greenland, 1994), люди охотнее рассматривают товары и не стоят на месте, а заглядывают в каждый уголок торгового зала.

Если потребители могут с легкостью добиться поставленных целей, их ощущение позитивного покупательского опыта усиливается.

Социальный фактор в магазине

Социальный фактор затрагивает людей, находящихся непосредственно в магазине; как отмечают Рассел и Снодграсс (Russell, 1987), его составляющими являются количество, типы и поведение — как покупателей, так и продавцов.

Неудовлетворительная работа персонала магазина может вызвать чувство раздражения у покупателей, вынужденных дожидаться обслуживания. Нередко именно работа продавцов оказывает сильнейшее влияние на степень удовлетворенности клиента. Потребители оценивают предоставляемое им обслуживание на основании личных связанных с ним ожиданий (Crosby, 1986). В связи с ростом осведомленности, а значит и ожиданий, потребители, изначально доверяя работникам магазина, рассчитывают на более глубокое знание товаров продавцами и их готовность откликнуться на нужды покупателей (Kotler, 1996). По мнению потребителей, рядовые работники магазина являются не просто продавцами, но и консультантами (Lovelock, 1991). Покупатели могут попросить у них совет по поводу выбора того или иного товара.

Розничная сфера — место постоянного общения работников магазина с

потребителями (Harris, 1995; McGrath, 1995). Сам факт оказания позитивного влияния на достижение потребителем чувства удовлетворенности неоднократно и тщательно изучался и фиксировался (Bitner, 1990; Harris, 1997).

Исследования выявили три важнейших фактора, стимулирующих желание посетителей совершить повторную покупку в новом магазине; в их числе особо подчеркивается внимательное отношение персонала (Schneiderman, 1997). Хорошее обслуживание, осуществляемое продавцом, дарит потребителю эффективный положительный покупательский опыт, доставляющий ему несомненное удовольствие (Livingstone, 1997). Впечатление посетителей от обслуживания улучшают также приятная внешность и обходительность работников магазина (Baker, 1986).

Социальный фактор затрагивает в том числе и вопрос количества посетителей в магазине. Как показало исследование о степени концентрации человеческого потока в торговом помещении (Harrell, 1980), количество посетителей может оказать значительное влияние на формирование их покупательского опыта: переполненные магазины ассоциируются с низким уровнем удовлетворения потребителей (Darden, 1994), и процесс совершения покупок в таких торговых точках уже не доставляет желаемого удовольствия (Andreoli, 1996). В многолюдной обстановке покупатели лишены возможности общения с продавцами; они менее склонны заниматься поиском товаров и скорее всего отложат необязательные покупки.

На общее впечатление потребителей от шопинга влияет и их собственное поведение. Очевидно, что магазин с неучтивыми покупателями отпугивает других посетителей.

Переполненный магазин провоцирует у потребителей реакцию уклонения от совершения покупки, поскольку, согласно их мнению, большое скопление покупателей в торговом зале мешает эффективному шопингу (Stokols, 1976). Наблюдая за поведением участвующих в эксперименте респондентов, Макинтош (Mackintosh, 1975) отметил следующее: посетители, находящиеся в толпе, испытывают напряженность и замешательство — в противовес таким положительным эмоциям, как удовольствие и спокойствие, ощущаемым ими в менее многолюдной среде. На этом основании и был сделан вывод, что наличие в магазине многочисленного человеческого потока влияет на уровень удовлетворенности потребителя (Harrell, 1980).

Атмосфера в магазине — это совокупное эстетическое и эмоциональное воздействие, которое созданная в торговом помещении физическая среда оказывает на посетителя; целостный сенсорный опыт, сформированный под влиянием антуража магазина. Современных покупателей — вне зависимости от их мотивов посещения магазина — привлекает безопасное, приятное и удобное окружение. Следовательно, атмосфера в магазине должна соответствовать психологическим и физическим нуждам потребителей, создавая для них определенный набор ощущений и покупательского опыта (Sullivan, 1992).

Атмосфера розничной точки с тщательно продуманным дизайном дарит потребителю позитивный и эффективный покупательский опыт, доставляющий удовольствие. Дарден и Бабин (Darden, 1994) подчеркнули, что антураж торгового помещения непременно производит то или иное впечатление на его посетителей. В магазине, создающем хорошее настроение, потребитель испытывает позитивный покупательский опыт, вызывающий желание совершить покупку (Swinyard, 1993).

Дизайн магазина 1980-х годов со свойственной тому времени концентрацией внимания на богатстве, имидже и потреблении, похоже, устарел (Goldman, 1991). Самая большая трудность, с которой сталкиваются современные ретейлеры одежды, — объединение моды с жизнью потребителей и определение способов, которые позволили бы сделать посещение магазина более эффективным и одновременно доставляющим удовольствие (Reda, 1997).

Как никогда ранее увлеченно ретейлеры изучают своих целевых потребителей, стремясь создать такую атмосферу в магазине, которая максимально соответствовала бы всевозможным требованиям. Розничные продавцы хотят, чтобы дизайн магазина эффективно отражал изменения в ассортименте и демографическом составе

потребителей, а также был функциональным и привлекательным (Lewison, 1994). Непрерывное изучение покупательских потребностей, связанных с атмосферой в торговом помещении, стало сегодня неотъемлемой составляющей характерной для большинства современных магазинов тенденции “подстраивать” свой дизайн под новое поколение покупателей.

СОВРЕМЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ТОРГОВОГО ПРОСТРАНСТВА НА ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЕМ ГОНКОНГА МАГАЗИНА МОДНОЙ ПОВСЕДНЕВНОЙ ОДЕЖДЫ

Значение факторов торгового пространства
При выборе магазина потребителем

В 1998 году в Гонконге на основании трех категорий Бейкера было проведено исследование значения атмосферы торгового помещения при выборе потребителем магазина. Более 90 % респондентов согласились с ее большим влиянием при выборе.

На основании полученных результатов рассмотренные выше факторы можно расположить по их значимости в процессе формирования позитивного покупательского опыта в следующем порядке:

1. социальный фактор;
2. фактор дизайна;
3. фактор окружения.

Относительная значимость элементов каждого из трех факторов

В рамках фактора окружения важнейшим элементом в сохранении привлекательной атмосферы магазина респонденты назвали чистоту торгового зала, признав остальные элементы — освещение, музыку, запахи, температуру и уровень шума — менее значимыми.

В отношении дизайна самым важным элементом большинство опрошенных сочли размер магазина. Второй по значимости элемент, также связанный с размером, — габариты примерочной.

В категории социального фактора большой процент респондентов важнейшим элементом назвали обслуживание. Количество людей в магазине также имело немаловажное значение для опрошенных.

Ожидание потребителей, связанные с атмосферой в магазине

Всего в рамках потребительского ожидания от атмосферы в магазине было выделено девять аспектов.

1. Удобство: относится к размеру примерочной кабины, наличию в ней стула, ширине прохода, четкому расположению товара, уровню шума, температуре и чистоте магазина.
2. Количество и характер посетителей: описывает количество и типы покупателей, компетентность работников магазина; включает не только меняющийся числовой состав потребителей и продавцов в магазине, но и характер самих покупателей, ожидающих, помимо прочего, что другие посетители не будут грубыми и неучтивыми.
3. Приветствие посетителей со стороны идентифицируемого персонала: предполагает, что одежда сотрудников магазина выдержана в одном стиле и одной цветовой гамме, а также оснащена беджами с именами; ожидается, что работники магазина будут приветствовать клиентов и, более того, встречая и провожая покупателей, дарить им ощущение признания и чувство уважения.

4. Вежливые и дружелюбные продавцы: проявляют такие качества, как доброжелательность, обходительность и отзывчивость.
5. Просторное торговое помещение: предполагает большой размер магазина, наличие мест для отдыха, объемных вывесок и современных витрин.
6. Позитивный антураж: подразумевает наличие освещения, музыкального оформления и приятных ароматов в магазине.
7. Торговое оборудование и выставочные стенды: предполагают, что товары разложены для максимального привлечения потребителей; кроме того, как выяснилось, респонденты отдают предпочтение деревянному оборудованию магазина.
8. Рекомендации продавцов относительно выбора товара.
9. Минимализм: имеет отношение к фоновой (светлой) краске и основному цвету магазина (белому).

Позже был проведен групповой анализ с целью выявления из этих девяти аспектов ожиданий, представленных в исследовании, наиболее важных для каждой группы опрошенных. Ответы самой многочисленной группы (охватывающей 61 ,3 % респондентов) показали, что потребители возлагают наибольшие ожидания на социальный фактор.

Самые популярные сети
магазинов повседневной одежды

С целью получения дополнительной информации об ожиданиях потребителей, связанных с атмосферой в торговом помещении, респондентов попросили оценить четыре сети магазинов повседневной одежды в Гонконге и выделить среди них торговые объекты с наиболее приятным антуражем. В итоге были представлены следующие четыре магазина: Bossini, Esprit, Giordano, U2.

В таблице 8.1 показано, что более 70 % респондентов нашли в наибольшей степени удовлетворительной обстановку в Esprit, а вторым наиболее приятным по качеству атмосферы магазином назвали U2 (более 50 % опрошенных поставили его на второе место). Следующим в списке указан Giordano, антураж которого признали достойным занять третье место 42,8 % опрошенных. На четвертом месте оказался Bossini: более 55 % респондентов нашли его наименее соответствующим их ожиданиям.

Место	Bossini	Esprit	Giordino	uz
1-е	4,8	74,3	9,3	n,6
2-е	16,1	8,2	26,0	50,7
3-е	24,0	7,2	42,8	25,0
4-е	55,1	10,3	21,9	12,7
Всего	100	100	100	100

Таблица 8.1. Оценка атмосферы торговых помещений в четырех магазинах ,%

Благоприятная атмосфера в магазине
И позитивный покупательский опыт

На вопрос, способствует ли благоприятная атмосфера в магазине формированию позитивного, приносящего удовлетворение покупательского опыта, большинство (более 99% опрошенных) респондентов ответили утвердительно, и менее 1 % респондентов отвергли такую возможность.

ВЫВОДЫ

Результаты данного исследования показывают, что атмосфера торгового помещения называет значительно большее влияние на выбор потребителем магазина по сравнению с другими факторами, такими как расположение магазина, ассортимент и стоимость товаров. Это означает, что не все потребители обладают ценовой чувствительностью; если для магазина характерна благоприятная атмосфера, они готовы остановить свой выбор на нем для совершения покупок или просто посетить его, чтобы рассмотреть представленные товары.

По мнению Зейтамля и Битнера (Zeithaml, 1996), тщательно продуманный дизайн магазина и его "сервисный ландшафт" могут оказать на потребителя приятное впечатление. Современные исследования подтверждают согласие большинства респондентов с утверждением о способности благоприятной атмосферы в магазине создавать ощущение удовольствия от процесса совершения в нем покупок. Вполне очевидна превалирующая значимость социального фактора — по сравнению с факторами окружения и дизайна — в достижении позитивного покупательского опыта.

Как отметили Дарден и Бабин (Darden, 1994), магазины с вежливым и дружелюбным персоналом ассоциируются у потребителя с высокой степенью удовольствия от посещения. Данный результат позволяет сделать вывод, что обслуживание — важнейший элемент социального фактора, который влияет на восприятие потребителями их покупательского опыта, причем мнение респондентов совпадает с данными исследования: практически все опрошенные отвели тому же фактору самую значимую роль в формировании у них положительных эмоций от шопинга.

С другой стороны, чистота помещения была определена как первостепенный элемент фактора окружения, а размер магазина — как наиважнейший элемент фактора дизайна, оставляющий приятное впечатление от посещения магазина. Тот факт, что по результатам опроса два последних фактора (окружения и дизайна) уступают социальному аспекту, еще не означает, что ими можно пренебречь; мы лишь отмечаем, что они просто в меньшей степени способствуют получению покупателями удовольствия от шопинга.

Кроме того, согласно результатам проведенного исследования, все ожидания потребителей, связанные с атмосферой в магазине, можно разделить на девять категорий:

- удобство;
- количество и характер посетителей;
- приветствие посетителей со стороны идентифицируемого персонала магазина;
- вежливые и дружелюбные продавцы;
- просторное торговое помещение;
- позитивная атмосфера;
- минимализм;
- торговое оборудование и выставочные стенды;
- рекомендации продавцов относительно выбора товара.

Полученные данные раскрывают аспекты, с которыми потребители связывают свои ожидания в отношении атмосферы магазина. Групповой анализ указал на то, что большинство респондентов придают большее значение социальному фактору, из чего следует, что для обеспечения качественного обслуживания покупателей продавцы должны владеть глубокими знаниями о реализуемой в магазине продукции и уметь дать каждому потребителю персональный совет относительно выбора товара. По мнению Берри (Berry, 1996), современные потребители заинтересованы в уважительном к себе отношении со стороны персонала ретейлеров; они ожидают, что работники магазина будут относиться к ним как к членам королевской семьи — с учтивостью и дружелюбием приветствовать посетителей, входящих в магазин.

Выражаясь более конкретно, благоприятная атмосфера в магазине может содействовать формированию у посетителей приятного покупательского опыта. Создаваемые ею стимулы способны повлиять на эмоциональное состояние радости и удовлетворенности

потребителей (Mehrabian, 1974). Нет никаких сомнений в том, что позитивная атмосфера в магазине может стать эффективным средством, вызывающим у потребителя чувство удовольствия.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Среди аспектов функционирования магазина, которые, по мнению потребителей, необходимо улучшать, фигурирует социальный фактор, а именно манера обслуживания, характерная для продавцов. Данное обстоятельство служит также доказательством того, что потребители считают этот фактор более важным и потому выдвигают к нему более высокие требования. Результаты исследований подтверждают беспокойство респондентов, связанное с социальным фактором атмосферы магазина.

Руководство магазинов повседневной одежды не удивится, узнав, что именно социальный фактор во многом способствовал получению потребителями удовольствия от посещения их торгового предприятия. Благоприятная атмосфера может быть важным элементом в формировании позитивного покупательского опыта. Такое положительное воздействие на впечатления потребителей от шопинга следует приписать в первую очередь социальному фактору в магазине. Эффективные розничные предприятия могут добиться конкурентного преимущества, создав уникальную атмосферу в магазине, отвечающую ожиданиям его посетителей с целью удовлетворения их потребностей и улучшения покупательского опыта.

Из результатов исследований также видно, что потребители рассматривают факторы окружения и дизайна как наименее важные. Маркетологов должен больше заботить социальный фактор в атмосфере торгового объекта, в частности обслуживание продавцами покупателей. Следовательно, обращая больше внимания именно на социальный фактор, магазины повседневной одежды могли бы создать у себя благоприятный антураж. При этом особое внимание следует уделить манере обслуживания продавцов.

Кроме того, ретейлер может непосредственно управлять численным составом персонала в торговом зале. Подходящее количество продавцов способствует оперативному обслуживанию покупателей, тогда как недостаток персонала заставит клиентов ждать своей очереди, что порождает их неудовлетворенность сервисом, а присутствие в торговом зале слишком большого количества работников весьма расточительно. Ретейлерам необходимо четко определить, сколько продавцов требуется для поддержания эффективной работы конкретного магазина.

Владельцам розничных объектов повседневной одежды следует обратить особое внимание на такой аспект потребительского ожидания, как приветствие посетителей идентифицируемыми работниками магазина, поскольку клиенты особо ценят уважительное к себе отношение со стороны продавцов в моменты, когда заходят в магазин и покидают его. Желание потребителей иметь дело с вежливым и дружелюбным персоналом говорит о значимости для них учтивого отношения работников торгового предприятия. Поскольку качественный сервис, который обеспечивают доброжелательные обходительные сотрудники магазина, искренне желающие помочь клиенту, не появляется из ничего, мы рекомендуем ретейлерам уделять особое внимание развитию культуры обслуживания, что в свою очередь позволит повысить ответственность работника за осуществляемое обслуживание клиента. Еще одно эффективное средство достижения данной цели — мотивированность сотрудников, поддержанию и повышению которой неизменно способствуют разнообразные виды материальных поощрений, включая премии и комиссионные вознаграждения.

Особое внимание ретейлерам следует уделять и обучению продавцов эффективному межличностному общению с покупателями. На основании полученных результатов исследования можно прийти к выводу о том, что при выборе товара потребители ожидают получить совет от продавца. Значит, ретейлерам необходимо позаботиться об обеспечении непрерывного обучения сотрудников магазина, в частности — умению быть вежливыми, дружелюбными, обходительными и непременно компетентными в

вопросах, связанных с продаваемыми товарами.

Повысив знания продавцов о реализуемой продукции, можно добиться предоставления экспертной помощи покупателям при ее продаже. Владение достаточной информацией об имеющихся товарах поможет продавцам отмечать достоинства и недостатки каждого образца представленной в магазине продукции, а значит, повысит их способность реагировать на всевозможные потребности и проблемы покупателей, определять ценность продукции и предоставлять индивидуализированные рекомендации при выборе товара. Следовательно, продавцы, обладающие хорошими знаниями в данной сфере, смогут дать более точный — с учетом самых разнообразных индивидуальных потребностей клиентов — совет относительно выбора товара.

Если ретейлеры хотят предоставить покупателям такую услугу, как персональные рекомендации относительно выбора товаров, им не следует пренебрегать умением рядовых продавцов выслушать клиента. Отсутствие этого необходимого навыка препятствует пониманию потребностей, желаний и предпочтений потребителя, а значит, и не позволяет дать ему должный совет относительно выбора продукции. Чтобы соответствовать ожиданиям покупателей, ретейлеры должны уделять особое внимание обучению продавцов искусству слушать посетителя.

Бесспорно, менеджеру магазина следует уделять больше внимания социальному фактору, но в то же время не стоит пренебрегать и остальными аспектами, связанными с оформлением и дизайном торгового помещения. В магазине могут работать превосходные продавцы, обеспечивающие высокий уровень обслуживания, но если при этом звучит громкая и неблагозвучная музыка, а в самом зале душно и тесно, общее впечатление покупателя от посещения магазина будет испорчено, и вместо того чтобы задержаться в магазине, люди поспешат из него уйти. Следовательно, для достижения желаемого результата необходимо согласованное действие всех факторов.

Результаты данного исследования позволяют по-новому взглянуть на важность трех основных аспектов, характерных для атмосферы торгового помещения, а также переосмыслить влияние последней на выбор потребителями магазина и уровень связанных с ней ожиданий. Проведенный анализ раскрывает потенциальную пользу социального фактора в формировании позитивного покупательского опыта. Следовательно, проводя модернизацию магазина, ретейлеру необходимо направить определенную часть средств на улучшение социальной составляющей его атмосферы.

В заключение отметим, что fashion-ретейлеры, планируя обновление торговых объектов, должны заранее учитывать интересы, предпочтения и ожидания целевого потребителя, связанные с атмосферой в магазине. Чем лучше они будут знать своих потребителей, тем легче им будет осуществить необходимую модернизацию торговых площадей. Атмосферу в магазине можно сравнить с упаковкой товара, привлекательность внешнего оформления которого значительно повышает возможность его продажи.

1990-е годы были подчинены так называемому ценностному влиянию. Однако современные ретейлеры больше не должны воспринимать потребителя как должное; им надлежит максимизировать суммарные преимущества, которые приобретает покупатель в процессе шопинга. В ответ на деньги, вложенные в покупку, потребители рассчитывают на должную отдачу. Важнейшим преимуществом является благоприятная атмосфера в магазине. Потребители в целом и покупатели модных товаров и одежды в особенности хотят получать удовольствие от самого факта нахождения в магазине, от возможности спокойно рассматривать и изучать товары.

ИСТОЧНИКИ

Andreoli, T. Hassle-free service the key to repeat biz / T. Andreoli // Discount Store News. — 1996. — May 6. — P. 64. Также см.: Goldberger, P. The store strikes back / P. Goldberger // New York Times Magazine. - 1997. - April 8. - P. 45-49.

Baker, J. The role of the environment in marketing services: the consumer perspective /].

Baker // The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage /}. A. Czepeil, C. A Congram, J. Sha-nahan (eds). — Chicago, IL: American Marketing Association, 1986. — P. 79-84.
Baker, J. An experimental approach to making retail store environmental decisions / J. Baker, M. Levy, D. Grewal //Journal of Retailing. - 1992. - 68 (Winter). - P. 471-495.
Baker, J. The influence of store atmosphere on customer quality perceptions and store image / J. Baker, D. Grewal, A. Parasuraman //Journal of Academy of Marketing Science. — 1994. — 22 (Fall). — P. 328-339.
Beffizzi,}. A. The effects of co\ouv m store design /}. A.Beffizzi, A.E. Crovrte^, R. W. Hasty // Journal of Retailing. - 1983. - 59 (Spring). - P. 21-45.
Berman, B. Retail Management: A Strategic Approach /B. Berman, J. R. Evans. — Prentice Hall, 1995.
Berry, L. L. Retailers with a future: the new value equation / L. L. Berry // Chain Store Age. — 1996. — October. - P. 4D-6D.
Bitner, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees / M. J. Bit-ner //Journal of Marketing. - 1992. - 56 (April). - P. 57-71.
Bitner, M. J. The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents / M. J. Bitner,
B. M. Booms, M. S. Tetreault //Journal of Marketing. - 1990. - 54 (January). - P. 71-84.
Botlen, W. H. Contemporary Retailing / W. H. Botlen. - Prentice Hall, 1988.
Bromley, R. Retail Change: Contemporary Issues / R. Bromley, C. J. Thomas. — UCL Press, 1993.
Campbell, J. M. Ambient stressors/J.M. Campbell // Environment and Behaviour. — 1983. — 15(3). — P. 355-380.
Chan, K. K. A Study of Department Store Image In Hong Kong & Shanghai / K. K. Chan, Y. L. Leung; Hong Kong Baptist University, Business Research Centre, Papers on China Series CP96015. — 1996.
Churchill Jr., G. A. An investigation into the determinants of customer satisfaction / G. A. Churchill Jr.,
C. Suprenaut //Journal of Marketing Research. - 1982. — 19 (November). - P. 491-504.
Crosby, L. A. A role consensus model of satisfaction with service interaction experiences / L. A. Crosby,
D. Cowles // Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing, Proceedings Series. — Chicago, IL: American Marketing Association, 1986. — P. 40-43.
Darden, W. R. Exploring the concept of affective quality: expanding the concept of retail personality / W. R. Darden, B. J. Babin //Journal of Business Research. - 1994. - 29. - P. 101-109.
Darden, W. R. A comparison and test of three causal models of patronage intentions / W. R. Darden, 0. Erdem, D. K. Darden // Patronage Behaviour and Retail Management / W. R. Darden, R. F. Lusch (eds). - New York: North-Holland, 1983. - P. 29-43.
Davidson, W. R, Retailing Management/ W. R. Davidson, D. J. Sweeney, R. W. Stampfl. — John Wiley, 1988.
Dawson, S. Shopping motives, emotional states, and retail outcomes / S. Dawson, P. H. Bloch, N. M. Ridg-way //Journal of Retailing. - 1990. - 66 (Winter). - P. 408-427.
Diamond, E. Fashion Retailing / E. Diamond. — Delmar Publishers, 1993.
Donovan, R. J. Store atmosphere: an environmental psychology approach / R. J. Donovan, J. R. Rossiter // Journal of Retailing. - 1982. - 58 (Spring). - P. 34-57.
Donovan, R. J. Store atmosphere and purchasing behaviour / R. J. Donovan, J. R. Rossiter, G. Marcoolyn,
A. Nesdale //Journal of Retailing. - 1994. - 70 (Fall). - P. 283-293.
Dunne, P. Retailing / P. Dunne, R. Lusch, M. Gable, R. Gebhardt. - South Western Publishing, 1990.
Eroglu, S. A. Atmospheric factors in the retail environment: sights, sounds and smells / S. A. Eroglu, K. Machleit // Advances in Consumer Research / L. McAlister, M. L. Rothschild (eds).

— Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993. — Vol. 20. — P. 34.
Gardner, M. P. Towards a methodology for assessing effects of in-store atmosphere / M. P. Gardner, G. J. Siomkos // Advances in Consumer Research / R. Lutz (ed.). — 1985. — Chicago, IL: Association for Consumer Research. — P. 27-31,
Goldman, D. J. Classic designs return amid economic uncertainty / D. J. Goldman // Stores. — 1991. — January.-P. 130.
Greenland, S. J. Atmospherics, attitudes and behaviour: modelling the impact of designed space / S. J. Greenland, P. J. McGoldrick // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. - 1994. - 4(1). - P. 1-16.
Harrell, G. D. Path analysis of buyer behaviour under conditions of crowding / G. D. Harrell, M. D. Hutt, J. C. Anderson //Journal of Marketing Research. — 1980. - 17 (February). — P. 45-51.
Harris, K. Customers as oral participants in a service setting / K. Harris, S. Baron, J. Ratcliffe //Journal of Services Marketing. - 1995. - 9(4). - P. 64-76.
Harris, K. Conversations during purchase consideration: sales assistants and customers / K. Harris,
B. J. Davis, S. Baron // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. — 1997.-7(3).-P. 173-190.
Keller, K. L. Memory factors in advertising: the effect of advertising retrieval cues on brand evaluations / K. L. Keller //Journal of Consumer Research. - 1987. - 14 (December). - P. 316-333.
Kenhove, P. V. The relationship between emotional states and approach or avoidance responses in a retail environment / P. V. Kenhove, P. Desrumaux // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. - 1997. - 7(4). - P. 351-368.
Kotler, P. Atmospherics as a marketing tool / P. Kotler //Journal of Retailing. — 1973. — 49 (Winter). — P. 48-64.
Kotler, P. Swee Hoon Ang, Slew Meng Leong and Chin Tiong Tan / P. Kotler // Marketing Management: An Asian Perspective. — Prentice Hall, 1996.
Lewison, D. Retailing / D. Lewison. — Prentice Hall, 1994.
Lindquist, J. D. Meaning of image / J. D. Lindquist //Journal of Retailing. — 1974. — 50 (Winter). — P. 29-38.
Livingstone, N. S. Service tips included / N. S. Livingstone // Fw. — 1997. — May-June. — P. 56-57. Lovelock, C. H. Service Marketing / C. H. Lovelock. — Prentice Hall, 1991.
Mackintosh, E. Two studies of crowding in urban public spaces / E. Mackintosh, S. West, S. Saegert // Environment and Behaviour. — 1975. - 7 (June). — p. I59_ig4.
Marans, R. W. Measuring overall architectural quality / R. W. Marans, K. F. Spreckelmeyer // Environment and Behaviour. - 1982. - 14 (November). - P. 652-670.
McGrath, M. A. Unacquainted influencers: when strangers interact in the retail setting / M. A. McGrath, C. Otnes //Journal of Business Research. - 1995. - 32. - P. 261-272.
Meer, J. The light touch / J. Meer // Psychology Today. — 1985. — September. — P. 60-67.
Mehrabian, A. An Approach to Environmental Psychology / A. Mehrabian, J. A. Russell. — Cambridge, MA: MIT Press, 1974.
Milliman, R. E. Using background music to affect the behaviour of supermarket shoppers / R. E. Milli-man //Journal of Marketing. - 1982. - 46 (Summer). - P. 86-91.
Parasuraman, A. Guidelines for conducting service quality research / A. Parasuraman, L. L. Berry, V. A. Zeithaml // Marketing Research. - 1990. - 2 (December). - P. 34-44.
Reda, S. Apparel retailers focus on improving shopping experience / S. Reda // Stores. — 1997. — March. - P. 38-39.
Russell, J. A. Emotion and the environment / J. A. Russell, J. Snodgrass // Handbook of Environmental Psychology / D. Stokols, I. Altman (eds). - New York: Wiley, 1987. - P. 245-281.
Schlossberg, H. Marketers told to get customers involved and 'take back the store' / H. Schlossberg // Marketing News. - 1992. - April 13.
Schneiderman, I. P. New retailers' old tricks / 1. P. Schneiderman // Women's Wear Daily. —

1997. — September9. -P. 10.
22?
Smith, T. Integrating the cultures / T. Smith // SEN: The Magazine for Retail Ideas. — 1997. — May. -P. 33-34.
Spies, K. Store atmosphere, mood and purchasing behaviour / K. Spies, F. Hesse, K. Loesch // International Journal of Research in Marketing. — 1997.— 14. — P. 1-17.
Stokols, D. The experience of crowding in primary and secondary environments / D. Stokols // Environment and Behaviour. - 1976. - 8 (March). - P. 49-86.
Sullivan, L. R. Appealing to the technophiles / L. R. Sullivan // Forbes. — 1992. — April 27. — P. 52-54.
Swinyard, W. R. The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions / W. R. Swinyard //Journal of Consumer Research. - 1993. - 20. - P. 271-280.
Tai, H. C. S. Application of an environmental psychology model to in-store buying behaviour / H. C. S. Tai, A. M. C. Fung // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. — 1997. — 7(4).-P. 311-337.
Waldrop,]. Educating the customer /]. Waldrop // American Demographics. — 1991. — September. — P. 44-77.
Ward, J. C. Measuring the prototypicality and meaning of retail environment /]. C. Ward, M.]. Bitner, J. Barnes //Journal of Retailing. - 1992. - 68 (Summer). - P. 194-220.
Ward, L. M. Cognitive set and the perception of place / L. M. Ward, J. A. Russell // Environment and Behaviour. - 1981. - 13 (September). - P. 610-632.
Wineman, J. D. Office design and evaluation: an overview / J. D. Wineman // Environment and Behaviour. - 1982. - 14 (May). - P. 271-298.
Yalch, R. Effects of store music on shopping behaviour / R. Yalch, E. Spangenberg //Journal of Consumer Marketing. - 1990. - 7 (Spring). - P. 55-63.
Zachary, S. Into the age of honesty / S. Zachary // SEN: The Magazine for Retail Ideas. — 1998. — January.-P. 17-18.
Zeithaml, V. A. Services Marketing / V. A. Zeithaml, M. J. Bitner. - McGraw-Hill, 1996.
Zimmer, M. R. Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images / M. R. Zimmer. L. L. Golden //Journal of Retailing. - 1988. - 64 (Fall). - P. 265-293.

ГЛАВА 9
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ТРЕДОВ, ПРЕДШЕСТВУЮЩИХ МОДНОМУ СЕЗОНУ

Тим Джексон

Нельзя изменить моду, продемонстрировав
на подиуме 25 костюмов темно-синего цвета.
Анна Винтур, главный редактор журнала Vogue (Foley, 2004:16

ПРОЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящая глава основывается на результатах первичных исследований, которые были получены от компаний, занимающихся экспертным прогнозированием модных тенденций, а также от специалистов, проводящих изыскательные мероприятия в этой области. Исследования содержат подборку соответствующих данных, включая информацию, собранную в ходе проведения всесторонних интервью с ключевыми фигурами двух мировых трендовых компаний в области индустрии моды: Worth Global Style Network (WGSN.com) и Promostyl. Интервью записывались на пленку и бумагу; каждое из них в среднем длилось один час. Для их проведения был приготовлен ряд вопросов, которые высылались интервьюируемым заранее. Данная мера была принята с целью получения качественной информации от респондентов, что позволило впоследствии во время личных бесед с ними осуществить углубленное и более детальное интервьюирование.

Дополнительный материал был собран на основе проведения стандартных бесед с главными руководителями отделов моды компаний розничной торговли, владеющих модными брендами. Кроме того, часть данных была получена из проводимых дважды в год презентаций в Promostyl, знакомящих клиентов с новыми модными тенденциями, а также в результате ряда других подобных презентаций, устраиваемых WGSN. Подробности о компаниях, принявших участие в исследовании, и датах проведения интервью включены в приложение.

ЧТО ТАКОЕ МОДА?

Поскольку эта глава посвящена главным образом последовательности событий, формирующих процесс появления новых тенденций в сфере модной одежды и аксессуаров, прежде всего нам необходимо определиться со значением основного термина — мода.

Брюард (Breward, 2003: 9) описывает моду как важное средство выражения социальных особенностей, политических идей и эстетического вкуса. Перна(Perna,1987) называет моду выражением времени. Такая широкая интерпретация данного понятия вполне соответствует современному потребительскому обществу, в котором многие аспекты образа жизни людей отражают их социальный статус и успех. Последний факт, в частности, относится к весьма значимым в употреблении продуктам и услугам, таким как мобильные телефоны, часы, машины, клубы, бары, одежда и аксессуары. Ведь для производителей фирменных машин и мобильных телефонов довольно типично упоминание о цветах того или иного сезона и коллекциях товаров, что в принципе изначально характерно для мира модных брендов. Такое расширенное употребление понятия “мода” было подтверждено Полемусом и Проктером (Polhemus, 1978), когда они обратили вни-

мание на частое употребление данного термина в качестве синонима понятий “украшение”, “стиль” и “одежда”.

Характерными чертами моды, влияющими на деятельность сферы прогнозирования тенденций, являются: 1) частота перемен и 2) относительная новизна, или уровень принятия, который применяется в отношении определенного образа, стиля или продукта. Размышляя о последней характеристике, многие бы могли привести доводы о том, что мода проявляется через массовое восприятие, породившее такие выражения, как “быть в моде” и “в моде нынешнего сезона”. Еще в начале XX века Габриель Коко Шанель обратила внимание на данное обстоятельство, заявив: “Мода не состоится до тех пор, пока не выйдет на улицу. Мода, не выходящая за рамки салонов, не более значима, чем бал-маскарад” (Charles-Roux, 1981: 237).

Основное требование моды — новизна. По традиции, изменения происходят каждый сезон, хотя благодаря феномену быстрой моды для некоторых брендов выделение двух сезонов в рамках одного года стало практически бесполезным, поскольку новые модные сюжеты или мини-коллекции обновляются ежемесячно. Парадоксально, но факт: непостоянный характер моды — понятие не новое. О нем еще в начале XX века говорил кутюрье Поль Пуаре, заявляя: “Создание одежды — это отрасль, смысл которой заключается в новизне” (Leymarie, 1987: 21). Понятие новизны подразумевает недолговечность. Райх (Reich, 2004) проводит различие между стилем и модой, утверждая, что у моды нет стиля, она всегда лишь только мода.

Несмотря на то что термин “мода” охватывает довольно широкую понятийную сферу, деятельность индустрии моды в основном сконцентрирована на работе компаний, занимающихся дизайном, производством, реализацией и продвижением одежды, аксессуаров и обуви. Действительно, одежда — самый распространенный способ выражения модной тематики в средствах информации. Барнард (Barnard, 2001), например, говорит о потребности людей “одновременно быть представителями общества и личностями” и о том, что “модная одежда является способом удовлетворения этого сложного комплекса желаний и требований”. Кроме того, вносимые дважды в год изменения в модную одежду привели к развитию на протяжении многих лет систематизированной последовательности проведения специализированных выставок, которые обеспечивают работу профессионалов на различных этапах предсезонной разработки модной одежды. Следовательно, в данной главе будут рассматриваться те события, которые оказывают непосредственное влияние на формирование модных тенденций в области одежды. При этом следует отметить, что подобным образом можно изучать также вопросы, связанные с разработками другой продукции, определяемой как “модная”.

МОДНЫЕ ТРЕНДЫ

Термин “модные тренды” относится к аспектам внешнего оформления и конструирования модных продуктов в рамках отдельно взятого сезона; они проявляются во внешнем виде модного продукта, разрабатываемого и производимого непосредственно перед сезоном. Модные тренды дают представление о стиле и цвете, которые будут использованы в окончательном варианте модных изделий. Знания о модных трендах, как правило, варьируются в зависимости от рода деятельности компании, в особенности от ее положения в цепочке поставок одежды и информационных потребностей. Например, производителя нитей и пряжи в большей степени заботят тенденции в области цвета, нежели силуэта одежды, поскольку его бизнес осуществляется на самых ранних стадиях в цепочке поставок. А вот байер того или иного ретейлера в индустрии моды, владеющего собственным брендом, должен обладать самой полной информацией, которая существует о трендах во всех областях, относящихся к той категории модного продукта, с которой работает его компания. Кроме того, тренды могут быть:

- долговременными: они определяют будущие направления дизайна, такие как переход

к менее сложным конструкциям в одежде или к более функциональным тканям;
• кратковременными: ассоциируются с конкретным сезоном и выражаются, например, в особом рисунке на ткани или в определенной модели сумки.

Модной одежде присущи различные атрибуты, с помощью которых можно отражать происходящие перемены в моде:

•цвет;
• ткань;

• рисунок на ткани;
• силуэт;
• деталь дизайна;
• отделка.

Каждый атрибут обладает потенциальной способностью передавать устойчивую модную тенденцию.

Совсем недавно модная одежда быстро распродавалась, если — при прочем полном равенстве условий — была изготовлена в “правильной” цветовой гамме. С другой стороны, линия модных товаров могла оказаться и неприбыльной, если в ней отсутствовали цвета, соответствующие оттенку данного сезона. Сегодня наличие правильного оттенка в коллекции уже не имеет прежнего весомого значения, если в ее модели включены варианты цветовой гаммы, определенные тенденциями текущего сезона. Начало 1990-х годов характеризовалось множеством следующих друг за другом сезонов с нейтральными оттенками в женской одежде, которые в середине 1990-х сменил всплеск ярких и пастельных тонов. Прорыв начался с розового цвета и был продолжен светло-зеленым, оранжевым, желтым и голубым — вплоть до начала третьего тысячелетия. Современные рынки модных товаров очень фрагментарны, и сезон как таковой может включать в себя множество модных цветов и сюжетов, призванных удовлетворить самые разнообразные вкусы, характерные для различных потребительских сегментов.

Тенденции в моде передаются с помощью разнообразных элементов дизайна, и тем не менее считается, что потребители в первую очередь реагируют на цвет. Этот факт объясняется рядом причин, в том числе сильными социальными и культурными семиотическими ассоциациями, которые были изучены специалистами. Однако наиболее простое объяснение сводится к тому, что цвет заметен, так как покрывает поверхность продукта. Если модные изделия выполнены в черных, белых тонах или вовсе не окрашены, то цвет данного сезона обычно используется в их упаковке или визуальном мерчандайзинге с целью создания соответствующего цветового контекста. Модные тренды могут также передаваться посредством качества ткани (например, функциональные, блеклые, прозрачные материалы), ее рисунка, силуэта модели, дизайна продукта, его отделки и упаковки. Выбор цвета согласовывается на самой ранней стадии процесса разработки тренда, примерно за 18-20 месяцев до начала сезона. На данном этапе особое внимание уделяется контексту и качественным характеристикам цвета (к примеру, холодная палитра цвета или бледная фактура), которые показывают спектр тонов и оттенков одного цвета. Как правило, более конкретный выбор цвета осуществляется ближе к определенному сезону. Точные сроки его определения варьируются у различных тренд-специалистов, а в качестве примеров можно привести данные из WGSN и Promostyl. Так, WGSN сообщила своим клиентам информацию о цвете сезона весна — 2007 в июле 2005 года, в то время как Promostyl предоставила аналогичные данные в июне 2005 года, а на презентации в декабре того же года полностью раскрыла клиентам свою концепцию сезона лето — 2007 (ткань, модели, дизайн, рисунок и прочие детали).

Модные тренды могут меняться в течение длительного времени, на протяжении которого определенный стиль переходит из одного сезона в другой. Стиль может выражаться в цвете, свойстве ткани (например, прозрачность) и модели одежды (например, линия ворота или длина юбки). Акцент порой делается на определенной части тела (к примеру, на талии), в результате чего рождаются разнообразные дизайны, которые используются в различных моделях одежды (например, брюки с заниженной талией или короткие топы). Стоун (Stone, 1990) пишет о существовании определенных правил, руководствуясь которыми мода делает акцент на той или иной части тела, например на ногах или талии, до тех пор, пока к ней полностью не угасает интерес или не исчерпывается все многообразие дизайнерских идей, подчиненных данной тенденции. Последняя благодаря разнообразным акцентам и трактовкам может длиться несколько сезонов. Кроме того, байеры индустрии моды, владеющие собственными брендами, как правило, хотят использовать особенно успешную модель или стиль, что позволяет продлить долговечность модного тренда.

МОДНЫЕ СЕЗОНЫ

При изучении модных тенденций возникает вопрос о модных сезонах как о контексте, в рамках которого можно объяснить появление тех или иных модных трендов. Термин “сезон” относится к периоду, в течение которого реализуются модные товары. Период продаж, связанный с конкретным сезоном, варьируется в зависимости от характера fashion-бизнеса. Например, производитель тканей начнет реализацию материала, предназначенного для пошива одежды на сезон весна-лето, за несколько месяцев до начала аналогичного сезона розничных продаж.

Исторически существовали два четко определенных и традиционных модных сезона: осень-зима и весна-лето. Изи (Easy, 1995) объясняет, что ретейлеры организовали работу, отталкиваясь от потребительского спроса, на который традиционно влияли характеристики погоды. И хотя другие факторы, помимо погоды, оказывают все большее влияние на характер ассортимента модной продукции, специалисты по-прежнему полагаются на сезонные периоды, уже глубоко укоренившиеся в нашей культуре. Изменения в характере модного сезона отчасти возникают в результате перемен, происходящих в образе жизни потребителей. Например, такой некогда сезонный товар как купальный костюм, традиционно продававшийся с марта по июль, сегодня реализуется также в декабре и январе, удовлетворяя соответствующий спрос людей, предпочитающих отдыхать зимой в жарких странах. Постоянное наличие товаров в любое время года продолжает стирать жесткие сезонные границы.

Ученые полагают, что глобальные климатические изменения приводят к общему потеплению во многих странах северного полушария, а потому ретейлеры и бренды в индустрии моды порой могут быть застигнуты врасплох не соответствующей сезону погодой. Острее всего эта проблема стоит осенью, поскольку затянувшаяся теплая погода означает, что потребители неохотно начнут покупать теплую одежду. Хотя возможно, это проблема мерчандайзинга, и она окажет в будущем сильное влияние на разработку дизайна товаров и ассортимент осенних коллекций.

Сезоны и особые обстоятельства потребителя

Образ жизни людей претерпел ряд изменений и теперь характеризуется более сложной структурой и недостатком времени, в ответ на что модные бренды предложили потребителям расширенный выбор продуктов и стали чаще менять ассортимент предлагаемых товаров. Если в прошлом байеры индустрии моды продумывали свой ассортимент, стремясь удовлетворить спрос на два больших периода (весна-лето и осень-зима), то современные модные бренды закупаются быстрее и формируют коллекции с учетом пожеланий, которые изъявляют потребители в течение всего года. На языке маркетинга это можно было бы выразить следующим образом: бренды осуществляют закупки с целью

удовлетворения потребностей клиентов с учетом определенных запросов покупателей в особых обстоятельствах.

Особые обстоятельства потребителя — ситуации, в которых люди обнаруживают необходимость в определенном продукте, вызванную спецификой индивидуальной позиции и деятельности, связанной с образом жизни, либо по причине особого мероприятия/события. Некоторые обстоятельства отражают традиционные случаи (так, например, пляжный костюм востребован летом, а вечерний наряд — на Рождество и Новый год). Однако все чаще потребительский спрос заставляет ретейлеров заново продумывать ассортимент своей продукции с учетом изменившегося поведения потенциальных покупателей, как то:

- тенденция офисных работников надевать элегантную повседневную одежду, вызванная стремлением согласовать свой менее строгий вид на работе с отдыхом после нее;
- возросшая (благодаря СМИ) осведомленность потребителей об одежде знаменитостей также рождает спрос на определенные изделия, стиль и т. п.

Модный сезон должен учитывать предсказуемые периоды спроса (например, на вечерние платья перед Рождеством), связанные с модными событиями современной жизни.

Таким образом, традиционные сезоны весна-лето и осень-зима неизбежно стали делиться на менее продолжительные периоды. Наиболее распространенный подход к пониманию сезонов в сфере розничной торговли модными товарами отражен в таблице 9.1.

Подсезон Период	
Ранняя весна	Январь-февраль
Весна (события вроде Дня святого Валентина)	Февраль-март
Н ачало лета (отпуск)	Апрель-май
Лето	Май-июнь
Летняя распродажа	Июнь
Разгар лета	Июнь-июль
Переход к осени	Июль-август
“Снова в школу” (в странах, выделяющих этот период в качестве подсезона)	Август
Осень	Сентябрь-октябрь
Праздничная одежда	Ноябрь
Рождественские подарки/переход к весне	Декабрь
Зимняя распродажа	Декабрь-январь

Таблица 9.1. Смена модных сезонов в сфере розничной торговли в Великобритании

Несмотря на. то что структура сезонов могла измениться, а границы между ними — стереться, новый сезон по-прежнему предоставляет fashion-бизнесу возможность освежить ассортимент своих магазинов новыми продуктами. Частые изменения создают ощущение новизны и дают бренду возможность следить за осуществлением своевременных поставок товара. Быстро продающиеся модели иногда заказываются повторно, способствуя тем самым увеличению прибыли в оставшуюся часть сезона. Повторные заказы могут осуществляться в виде обычных пополнений быстро продающихся моделей или в форме измененных повторений, когда в удачной модели что-нибудь меняется, например цвет. Модифицированный вариант успешно продающейся модели может увеличить объем продаж этого же продукта и сохранить ощущение новизны как у покупателей, так и у бренда. Однако в связи с принципиальным отсутствием вплоть до начала следующего сезона точных сведений о том, какая тенденция прекратит свое существование, быстрая и эффективная цепочка поставок жизненно необходима.

Поскольку мода быстро развивается и подвержена многочисленным воздействиям, дизайнеру сложно предсказать и истолковать с должной точностью модный образ того

или иного сезона. По сути, fashion-дизайнеру и байеру необходимо проанализировать огромное количество информации, прежде чем заняться непосредственно приспособлением основных модных образов для своего рынка.

ИССЛЕДОВАНИЯ РЕТЕЙЛЕРОВ/БРЕНДОВ

Байеры модных брендов, будь то бренд ретейлера либо другой модный бренд, в конечном счете определяют образ самой модной одежды, аксессуаров и обуви, продаваемой потребителям. На их решения относительно стиля и модности продуктов влияют самые разнообразные события и мероприятия. Многие ретейлеры в индустрии моды, владеющие собственным брендом, прибегают к услугам креативного отдела своих поставщиков с целью разработки дизайна будущей продукции. Небольшая креативная группа в рамках розничной компании руководит работой дизайнеров, но окончательное решение по поводу выбора дизайна для данной линии продуктов принимает сам байер. На ранних стадиях разработки коллекции закупщики тесно сотрудничают, обмениваясь идеями и информацией, с дизайнерами, специалистами по технологиям пошива одежды и мерчандайзерами. Современные данные об объеме продаж бренда и аналогичные сведения за предыдущие годы могут открыть ценную информацию о тенденциях, имеющих отношение к моделям с наибольшим и наименьшим спросом, цветам и размерам, а также стандартным ценам. Тем не менее первоначальные модные идеи появляются в результате совокупного воздействия разнообразных дополнительных источников, включая следующие:

- заграничные поездки с посещением местных районов модных магазинов с целью покупки или фотографирования образцов для вдохновения;
- изучение каналов конкурента (магазинов, каталогов, веб-сайтов) ради получения информации о новых стилях, ценах и внешнем оформлении;
- исследование внесезонных показов, заранее дающих представление о наметившихся тенденциях;
- изучение различных специализированных журналов, посвященных моде и стилю;
- услуги прогнозирования и книги о тенденциях, предоставляемые на заказ (например, Promostyl);
- услуги онлайн-прогнозирования, такие как WGSN, и сайты о стилях, например: style, cot, stylesight.com, catwalking.com и fashionsnoops.com;
- специализированные текстильные выставки, например Premiere Vision (PV) (хотя дизайнеры и байеры трикотажных изделий могут также посетить более ранние ярмарки нитей и пряжи, такие как Pitti Filatti);
- специализированные выставки-ярмарки продуктов, такие как Magic, Bread & Butter и Pitti Imagine Uomo;
- показы готовой одежды.

Вышеупомянутый список представляет собой ряд информационных источников, которыми обычно пользуются дизайнеры и байеры в процессе разработки новой линии продукции. На этом этапе следует отметить, что изучение таких источников обычно проходит в преддверии сезона. Другими словами, показы и иная доступная информация всегда связаны с определенным будущим сезоном. Например, выставка Bread & Butter, проводимая в Барселоне в январе 2006 года, определяла направления сезона осень-зима — 2006/2007. Аналогично проводимая в Париже в феврале 2006 года выставка текстиля РУ была связана с сезоном весна-лето — 2007. Однако возрастающая популярность концепции быстрой моды подвигла некоторых дизайнеров и байеров к использованию практики предсезонных показов с внедрением новой информации о текущих тенденциях в уже существующие коллекции. Так, сезон весна-лето начинается в январе и продолжается до июня, что дает байерам возможность вводить новый ассортимент товаров, идеи о котором навеяны информацией с последних показов. Подобное

обновление ассортимента осуществляется, как правило, посредством принятия повторных заказов в течение текущего сезона или путем размещения новых краткосрочных заказов на продукцию, доставка которой может занять всего несколько недель.

На протяжении всего сезона закупщики и мерчандайзеры индустрии моды проводят регулярный анализ данных за текущий и предыдущий периоды о наиболее и наименее удачных продажах для последующего определения оптимального торгового баланса основных и новых моделей в рамках ассортимента.

Интернет-ресурсы, предоставляющие сведения о модных тенденциях, приобретают все большее значение, поскольку обеспечивают клиентам свободный доступ к постоянно обновляемой текущей информации. Например, подробные письменные обзоры и электронные фотографии всех специализированных ярмарок и модных показов наряду с кратким описанием витринных выставок заграничных торговых центров, а также с обзором и анализом будущих тенденций (Исследовательский центр) предлагает своим подписчикам WGSN — авторитетный мировой эксперт-портал для дизайнеров и профессионалов глобального рынка одежды. Будучи интернет-провайдером, компания может постоянно обновлять информацию о трендах (начиная с данных Исследовательского центра) и приводить ее в более точное соответствие с конкретным сезоном. Такие компании, как WGSN, являются поставщиками полной всесторонней информации, охватывающей самые различные сферы.

Другие оперативные модные услуги, предоставляемые в режиме онлайн, можно найти на сайтах www.style.com, www.stylesight.com и www.catwalking.com. На многих аналогичных веб-сайтах снимки с показов, проводимых в рамках ведущих недель моды, выкладываются почти одновременно с проведением данных мероприятий. На некоторых сайтах можно также найти бесценные “закулисные” фотографии, на которых запечатлены прически, макияж и эпизоды приемов, организованных после дефиле.

РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

Специалисты в области прогнозирования трендов предлагают fashion-дизайнерам объективное первичное руководство, позволяющее определить изменения, диктуемые модой в рамках цветовой гаммы, ткани и силуэта. Прогнозисты исследуют и анализируют изменчивые социальные, экономические, культурные и политические факторы, способные повлиять на моду. Взаимодействие глобальных и местных факторов по-разному сказывается на духе времени того или иного сезона в каждой отдельной стране.
Профессионализм
специалиста в области прогнозирования заключается в умении объяснить, каким образом модные изделия могут лучше всего передать настроение времени. Габриель Коко Шанель утверждала: «Мода видна не только в одежде; мода витает в воздухе, приносимая ветром; чувствуется ее приближение, ее дыхание ощутимо в облаках и на земле, она зависит от идей, традиций и событий» (Charles-Roux, 2005: 11). Бренды самыми разными способами справляются с задачей интерпретации возможного воздействия изменчивого мира на желание потребителей покупать модные товары. Кто-то определяет направление работы своих дизайнеров, хотя большинство ретейлеров в индустрии моды прибегает к услугам прогнозирования, чтобы узнать о развитии тенденций в следующем сезоне. Меж тем есть и те, кто, желая сохранить свою оригинальность, предпочитает изучать и толковать тенденции самостоятельно.

Процесс прогнозирования

Специалисты в области прогнозирования высказывают первичные суждения о трендах приблизительно за 18-20 месяцев до начала сезона. На этом этапе цвет является ре-

шающим предметом анализа для фабрик по изготовлению нитей и пряжи, которым необходимо знать, каковы будут цветовые предпочтения изготовителей тканей и трикотажа в будущем сезоне. Этот вопрос находится также в центре обсуждения тех, кто проявляет интерес к процессу первичного определения модных трендов. Пример последовательности принятия решений в этой области показан в таблице 9.2. В ней отражен широкий ряд многообразных, в том числе профессиональных аспектов, влияющих на формирование модного образа того или иного сезона, начиная со встречи специалистов (например, группы, определяющие палитру будущего сезона) и заканчивая серией специализированных выставок и показов мод. Прогнозисты модных трендов объединяют свои идеи о цвете и тканях, возникающие у них в ходе посещения первых выставок нитей, пряжи и тканей, с результатами собственного социально-экономического и культурного анализа. Основные тенденции в стиле жизни, установках и культуре, особенно в музыке, живописи, архитектуре, спорте, кино и телевидении, используются в прогнозировании меняющегося потребительского спроса.

Компании, занимающиеся тренд –прогнозированием

Традиционно в прогнозировании модных трендов доминировали французские компании, расположенные в Париже, и именно французские организации — имеющие (за редким исключением) филиалы по всему миру — по-прежнему остаются крупнейшими в этой области. Тем не менее в данной сфере появились профессионалы, которые занимают абсолютно новые ниши и предлагают собственное специализированное сочетание товаров и услуг. К наиболее известным современным специалистам в области тренд-прогнозирования относятся:

- Promostyl;
- WGSN;
- Fashion scout;
- Sacha Pacha;
- Peelers;
- Trent/ Union.

Promostyl — всемирная компания тренд-прогнозирования с клиентской базой, выходящей за рамки брендов модной одежды, — предлагает своим клиентам консультационные услуги индивидуального плана и широкую гамму специализированной литературы об актуальных для данного сезона трендах. В таких книгах содержатся подробные прогнозы о цветовой палитре тканей и дизайне для различных секторов рынка, включая женскую, мужскую и детскую одежду, а также краткий реальный обзор основных развивающихся тенденций.

Май 2005 Планирование будущей цветовой гаммы специалистами в области прогнозирования модных трендов
Июнь 2005 Собрание Британской группы по текстилю и цвету (BTCC)
Собрания Международной группы по цвету (Париж)
Июль 2005 Наличие цветовой палитры WGSN
Ноябрь 2005 ----------> Выставка нитей и пряжи Filo (Милан)
Декабрь 2005 Детальное представление сезона весна-лето — 2007 на конференции, организованной Promostyl для своих клиентов (различные места проведения мероприятия)
Январь 2006 ---------- >European Preview (США)
Январь 2006 ---------- >Выставка тканей Tissu Premier (Лилль)
Февраль 2006 ---------- >Выставка нитей и пряжи Pitti Immagine Filati (Флоренция)(в основном для трикотажных тканей)
Февраль 2006 ----------> Moda In Tessuto e Accessor! (Милан)
Февраль 2006 ----------> Выставка тканей Prato Expo (Флоренция)
Февраль 2006 ---------- > Texworld (Париж)
Февраль 2006 ----------> Premiere Vision (Париж). Выставка нитей и пряжи Indigo G Expofil/(Париж)

Июнь 2006 (Флоренция)	----------> Pitti Immagine Uomo
Июль 2006	----------> Bread and Buffer (Барселона)
Август 2006	----------> Magic (Лас-Вегас, США)
Сентябрь-октябрь 2006	----------> Дизайнерские показы готовой одежды
Январь 2007	----------> Дизайнерские показы кутюр

Таблица 9.2. Основные этапы принятия решений в разработке модного сезона весна-лето — 2007

Связь с меняющейся внешней средой

Социальные и культурные изменения являются определяющими факторами появления тех или иных модных направлений. В свою очередь они сами подвергаются воздействию таких двигателей перемен, как глобализация мировых рынков и доступность высоких технологий передачи информации. Последние открыли людям быстрый и гибкий доступ к большему числу идей и факторов влияния, сформированных в рамках других культур и обществ, что служит причиной растущего спроса на более широкий выбор модной продукции. Времена нескольких крупных розничных компаний, создающих предсказуемые образы для предсказуемых сезонов весна-лето и осень-зима, давно прошли.

На рисунке 9.1. показаны основные движущие факторы перемен, которые сегодня влияют на модные тренды. Модель не отражает полный список всех возможных факторов, а указывает лишь на их многообразие, под воздействием которого формируется fashion-дизайн.

Глобализация, во многом повлиявшая на индустрию моды, включая возникновение и развитие таких явлений, как сорсинг, двояко воздействовала на международные модные бренды: с одной стороны, спровоцировала процесс их расширения, но с другой — некоторые из них пострадали, оттого что не приняли во внимание существующие между локальными/микрорынками отличия в спросе. C&A, Etam, Kookai и не так давно Morgan потерпели неудачу на fshion-рынке Великобритании, не сумев продать ассортименты своих товаров, в которых не были учтены меняющиеся вкусы потребителей в сфере моды. Подобным образом Next, French Connection и Marks & Spencer не имели успеха в США. Дизайн модной продукции, ассортимент, размеры и имидж могут существенно меняться в зависимости

от культурных и национальных особенностей. Недоверие к политике и правительству, стремящихся к глобализации, также способствовало росту множества небольших объединений. Одни явно связаны с антиглобалистскими настроениями, в то время как другие больше заботятся о восстановлении местных обычаев, диалектов, ремесел и образа жизни.

Совместный fashion-брендинг, при котором бренд ассоциируется с ведущим дизайнером, может принести обоим его участникам взаимовыгодное позиционирование на рынке и обеспечить им преимущества от индивидуализации своих продуктов. Недавними примерами такого явления правомерно считать сотрудничество Hennes and Mauritz с Карлом Лагерфельдом и Стеллой Маккартни. Подобным образом Adidas объединился с Йоджи Ямамото для производства продукта Y3. В будущем ожидаются дальнейшие объединения в рамках индустрии моды, рассматриваемые как способ продвижения новой продукции и формирования интереса к тем или иным брендам.

Promostyl использует понятие «демократизация моды» для объяснения растущего присутствия ранее ультраэксклюзивных брендов масштаба Gucci на рынке товаров массового производства. Такие словосочетания, как «роскошь в массы», «престиж в массы» и «классификация роскоши», отражают повсеместный рост данной тенденции. Burberry использовала похожий термин «общедоступная роскошь» для объяснения своей стратегии роста и расширенной клиентурной базы. Некоторые модные бренды в Великобритании прибегают к термину «Prada и Primark» для определения основных характеристик сегмента потребителей, которые комбинируют продукцию брендов разных уровней рынка в стремлении создать неповторимый образ по своим средствам — содержащий элемент роскоши и при этом соответствующий индивидуальному уровню их личных доходов. Быстрая мода и ее розничная цена возникли на более демократичном fashion-рынке, в рамках которого потребители приобретают товары, выпущенные брендами розничных компаний (например, Primark), а также брендами супермаркетов, включая линии товаров George (Asda/ Wal-Mart) и Florence and Fred в Tesco. В 2005 году Asda и Tesco получили широкую известность в Великобритании из-за установленной ими низкой цены на джинсы (£ 3-4 за пару). Несмотря на то что быстрая мода не всегда предполагает дешевую продукцию, темп изменений гарантирует брендам высокую скорость оборота товарных запасов. Zara, Hennes and Mauritz (H&M) и Topshop — три наиболее известных европейских бренда быстрой моды. В 2005 году Робер Поле, президент и глава компании Gucci Group, признал важность существования этой разновидности моды, заявив о том, что покупатели предметов роскоши «воспитываются» ретейлерами в сфере быстрой моды и, предлагая новые товары каждые шесть недель, создают ритм быстрого шопинга (Polet, 2005).

Считается, что отсутствие чувства безопасности, воцарившееся в мире после террористической атаки 11 сентября, изменило вкус потребителей в сторону большего консерватизма в одежде. По этой же причине несколько большие суммы денег тратятся на такой аспект жизни, как инспириенс (в противоположность экспириенсу): сегодня клиенты предпочитают оставаться дома и вкладывать средства в домашние системы развлечения или дизайн интерьера. Ощущение собственной небезопасности заставило потребителей задуматься о благосостоянии и значении своей принадлежности к семье или группе.

Новые технологии — распространенный двигатель перемен в индустрии моды. Так, на уровне тканей изготовители электропроводящего текстиля предлагают несколько вариантов применения своей продукции в сфере одежды и аксессуаров, например лыжные куртки Spyder, оснащенные средствами управления iPod. Роль технологий в продвижении новых модных изделий превосходно демонстрирует и Air Zoom Moire — продукт, появившийся в результате плодотворного сотрудничества Nike и Apple. В то же время некоторые могут заявить о том, что iPod компании Apple — самостоятельный модный продукт, возникший в результате совершенствования технологии MP3. В недрах Интернета кроется огромный потенциал для производства, дистрибуции и потребления моды и модных товаров. Потребители могут бесплатно стать участниками различных

онлайн-модных сообществ, наподобие организованного специализированным журналом о кроссовках www.sneakerfreaker.com. Мир новых возможностей открывают перед маркетологами и интернет-игры, поскольку реклама, включенная в игру, предлагает брендам уникальные способы привлечения к себе внимания со стороны игроков.

Современные потребители обладают большим багажом знаний о моде и брендах, чем когда-либо ранее. Отчасти это — результат развития ориентированных на потребителя информационных средств, которые поставляют на массовый рынок печатную продукцию о модных диетах, знаменитостях и стиле жизни. Многие модные бренды порой сталкиваются с тем, что осведомленность потребителей о моде значительно превосходит уровень знаний самих брендов о своих клиентах. Наряду с усиливающейся конкуренцией возросшая искушенность потребителей приводит к необходимости для компаний в рамках индустрии моды постоянно контролировать и проверять основы индивидуализации своей продукции.

Хорошие знания означают и возросшие ожидания: в результате потребители становятся более требовательными к обслуживанию и стоимости. Модным брендам необходимо понимать всю важность задачи удовлетворения нужд потребителей, ограниченных во времени; она решается посредством дизайна продукции, ее качества, постоянного наличия и продажи.

В противоположность гомогенности продукции, выпускаемой мировыми брендами, и моде на уровне товаров широкого потребления многие потребители ищут в дизайне индивидуальность, которая рассматривается ими как средство ощущения уникальной причастности к приобретаемому продукту (или услуге). Нередко возникают вопросы относительно устойчивости быстрой моды, поскольку потребители подвергают сомнению этику одноразовой моды. Очевидный факт — общая осведомленность покупателей о важности утилизации отходов, имеющей непосредственное отношение к упаковке товара. Некоторые потребители модной продукции готовы платить больше за сделанные на заказ товары, если последние являются очевидным результатом этичных производственных процессов.

Технологические инновации в отрасли волокон и тканей

Зачастую разработка совершенно нового продукта является следствием конкретной функциональной потребности, как например носки для кроссовок или боди; однако нередко ее причиной являются преимущества, которые дает использование новой ткани. Специалисты в области прогнозирования, такие как Line Creative Partners (Великобритания), подчеркивают, что технологии меняют гамму преимуществ, которые при помощи дизайнеров могут стать неотъемлемой частью одежды благодаря используемым для ее создания тканям. Поскольку в ее структуру вплетается все большее число функций и свойств, ткань обеспечивает одежде целый ряд новых выгодных качеств: высокие защитные свойства, новые способы выгодно подчеркнуть параметры фигуры, а также преимущества, которые предоставляют «умные ткани» (как например Amicor от Courtaulds).

В таблице 9.3 показано, что совершенствование изделия — не всегда результат исключительно разработки новых волокон; новшества могут вводиться на протяжении всего процесса разработки ткани.

Уровень ткани	Разработка
Волокно	*Amicor* — измененное акриловое волокно с антибактериальными свойствами, разработанное с целью устранения неприятного запаха и раздражения кожи
Нить	Улучшенные процессы хлопкопрядения, благодаря которым производится более мягкая фактура
Ткань	Ткань *Gore-Tex*, которая использует высокотехнологичную мембрану, помещенную между внешним и внутренним слоями ткани и позволяющую коже дышать, одновременно защищая ее от ветра и дождя
Аппретура	Химический реактив, добавленный в шерстяную ткань, делает ее немнущейся (например, тефлоновая аппретура, обеспечивающая грязеустойчивый эффект)
Цвет	Разработка красителя растительного происхождения / обесцвеченное волокно — хлопок с естественной окраской

Источник: Jackson,2000

Таблица 9.3. Разработка ткани

Важная роль показов

Байеры и fashion-дизайнеры могут предсказать, что будет популярно завтра, какая тенденция вероятнее всего окажется модной в следующем сезоне, благодаря объединению информации, полученной в результате обзора ведущих журналов о текстиле и дизайне, консультаций с профессиональными агентствами по прогнозированию трендов, а также посещения текстильных выставок и показов модной одежды.

Виды показов

Термин «показ» в данном случае имеет самое широкое значение; он охватывает разнообразные демонстрации тканей и модной одежды, организованные в рамках специализированных выставок и проводимые на протяжении более 15 месяцев до начала сезона. Основное назначение выставки-ярмарки, на которой могут быть представлены нити, ткани или швейные изделия, состоит в реализации продукции. В тренд-прогнозировании такие ярмарки часто выполняют второстепенную функцию, хотя представленные на них модные тенденции учитывают многие специалисты данной сферы при последующем составлении тренд-прогнозов. На самом простом уровне цепочка выглядит следующим образом: фабрики по изготовлению нитей и пряжи реализуют свою продукцию предприятиям по производству тканей и трикотажа, а те в свою очередь — изготовителям одежды и розничным компаниям. В зависимости от того, занимаются байеры в индустрии моды сорсингом на уровне CMT* или на комиссионной основе, они могут закупать напрямую у производителей либо ткани, либо готовую продукцию. Различные потребности, возникающие в цепочке поставок модной одежды, предопределили появление серии специализированных выставок нитей и пряжи, тканей и швейных изделий, а также проведение развивающихся с годами показов готовой одежды.

Контингент посетителей меняется в зависимости от характера выставки. Ярмарка-продажа прядильной промышленности, как правило, привлекает целый ряд заинтересованных лиц, включая производителей тканей, некоторых закупщиков розничных компаний и дизайнеров, несмотря на то что выставка в большей степени важна для людей, которые занимаются скорее текстильным производством, нежели дизайном одежды и закупками. Специализированные СМИ освещают эти показы, информируя об основных намечающихся трендах тех байеров и дизайнеров, которым еще рано посещать подобные выставки.

Ярмарки текстильной промышленности исполняют более сбалансированную роль, придавая особое значение реализации тканей. Подобные мероприятия посещают большинство дизайнеров и байеров, представляющих розничные предприятия, так как выставленная продукция имеет непосредственное отношение к конструированию одежды (чем, собственно, и объясняется организация таких выставок-ярмарок ближе к

началу сезона).

Выставки одежды отличаются большим разнообразием, начиная с выставок-продаж швейной продукции и заканчивая дизайнерскими показами высокого класса в рамках прет-а-порте, такими как Неделя моды в Лондоне, а также эксклюзивными показами кутюр в Париже.

* Сокращение от Cut, Make and Trim — торгующая фирма, поставляющая по контракту швейной фирме крой изделий и необходимую фурнитуру. — Прим, переводчика.

Время подготовки к езону

Время подготовки — период между установленными событиями. В нашем случае речь идет об этапе, предшествующем началу сезона или времени проведения того или иного показа. Как правило, текстильные ярмарки проводятся примерно за 10 месяцев, а выставки швейной продукции — за 5 месяцев до начала сезона. Сезон весна-лето начинается в январе, соответственно, осень-зима — в августе. Тем не менее коллекции, предназначенные для переходного периода от зимы к весне, появляются в магазинах уже в конце декабря, а для ранней весны — в январе.

Последовательность проведения выставок и показов

В таблице 9.2 на примере сезона весна-лето — 2007 показана последовательность развития модного тренда, а также очередность проведения разнообразных выставок прядильной, текстильной и швейной промышленности. В таблице проиллюстрирован пример сезона весна-лето — 2007, но важно учесть, что последовательность проведения показов и их сроки в будущем могут изменяться. Конкурентное давление на различных показах и тенденция в сторону быстрой моды одних побудила выставляться ближе к началу сезона, а других — в большей степени ориентироваться на конкурентов. Например, за последние годы изменились сроки проведения таких показов, как Expofil и Premiere Vision (PV). В прошлом Expofil проводилась за несколько месяцев до PV. Сейчас обе выставки проходят одновременно, но при этом Expofil создает представление о будущем сезоне, или, как это принято называть, его «атмосферу». Подобная очередность наблюдается — в разное время — и для осенне-зимнего сезона.

Национальные и международные организации по вопросам цветовой гаммы

В Соединенном Королевстве процесс начинается с собрания Британской группы по текстилю и цвету (BTCG), на которой около 25 представителей ряда компаний из различных секторов промышленности, включая автомобильную отрасль, розничную торговлю и сферу прогнозирования, обсуждают цветовую гамму и факторы, способные, на их взгляд, повлиять на модные тенденции сезона. Два совместно выбранных делегата отправляются для участия в собрании Международной группы по цвету (которое традиционно организуется в Париже, но иногда проходит и в городах других стран), на котором представители многих государств, включая Европу, Азию и Дальний Восток, встречаются для обмена мнениями о возможном развитии тенденций, в частности об изменениях в цветовой гамме.

По возвращении домой представители Великобритании совместно с остальными членами BTCG приступают к рассмотрению мировой позиции по данным вопросам. Затем некоторые специалисты в области прогнозирования, такие как WGSN, знакомят клиентов со своей гаммой цветов.

Текстильные выставки

Эти выставки относятся к категориям «пряжа» и «текстиль». Выставки прядильной про-

мышленности стараются проводить на сезон раньше крупных текстильных показов, так как их продукция является основой текстильного производства. Те, кто заинтересован в использовании подобных выставок для прогнозирования трендов, обращают внимание на цвет, текстуру и сочетания в стремлении понять, какими могут быть ткани в новом сезоне. Следуя решениям групп по цвету, один из самых ранних вестников тенденций весна-лето можно увидеть на показе Filo в Милане.

Premiere Vision

PV — одна из крупнейших мировых выставок текстиля. Она проводится в Париже дважды в год: в феврале для очередного сезона весна-лето и в сентябре для осенне-зимнего сезона. Даты ее проведения варьируются: в зависимости от принятых стратегических решений PV может проходить раньше или позже намеченных сроков, что обусловлено конкуренцией с другими выставками, такими как Tissu Premier. Ранее весенне-летний показ PV поочередно проходил в феврале или марте. В 2006 году ее парижский показ весна-лето — 2007 состоялся в феврале, токийский — в марте, а шанхайский — в апреле.

PV передает точный взгляд на цветовые и текстильные тренды приблизительно за 10 месяцев до начала сезона. Согласно широко распространенному мнению, для большинства компаний европейской индустрии моды она является первым и наиболее важным специализированным мероприятием в области тренд-прогнозирования, которое необходимо посетить. В огромных выставочных залах в течение четырех дней около 800 европейских производителей текстиля демонстрируют свои коллекции тканей для 40 тыс. посетителей. Презентация ведущих трендов в рамках огромной выставки — результат совместных взглядов Европейского объединения — совета, состоящего из 65 экспертов в области моды, которые выявляют текущие мировые тенденции, — и fashion-группы PV. На выставке демонстрируются цветовые гаммы и ключевые темы, которые отражают характер существующих трендов. В установленное время в течение всего дня неоднократно проводится аудиовизуальный показ, предлагающий краткий обзор сезона. Посетители, которые не являются профессиональными дизайнерами, но желают получить представление о тех или иных направлениях сезона, должны понимать, что PV — это не демонстрация одежды, а достойный источник информации преимущественно о тканях и цвете.

Помимо PV, считающейся важнейшим показом, существуют также другие текстильные выставки, позволяющие получить более ранние представления о модных трендах в области цвета и ткани. Хорошим источником получения ранней информации об основных тенденциях считается Tissu Premier, хотя она предлагает меньшее число текстильных категорий и уступает по размаху иным выставкам.

Показы готовой одежды

Следуя установленному порядку, после текстильных показов проходят специализированные выставки-ярмарки готовой одежды. Они подразделяются на широкие сектора, такие как мужская и женская одежда, а также на выставки специальных товарных категорий, включая спортивную одежду и нижнее белье. Существует множество международных показов готовой одежды, например Magic в Лас-Вегасе, США, Bread and Butter в Барселоне и Берлине, а также разнообразные ярмарки Pitti Immagine во Флоренции. Подобные выставки, проходящие в Соединенном Королевстве, потеряли свою прежнюю значимость, за несколькими исключениями, как например Purewoneswear.

Показы готовой одежды дают хорошее представление об основных трендах в цветовой гамме, тканях, стилях, а также о новых категориях товаров.

Дизайнерские показы прет-а-порте и кутюр

Показы прет-а-порте дают ретейлерам и брендам в индустрии моды последнюю возможность включить изменения дизайна в свои коллекции или дополнить их пропущенными обязательными элементами. Ведущие международные показы проходят в рамках недель моды в Нью-Йорке, Лондоне, Милане и Париже, помимо которых сегодня усиливают свое влияние австралийская Mercedes и японская Fashion Week в Токио. Эти показы предоставляют влиятельной модной прессе возможность осветить в своих отзывах и продвинуть определенные тренды сезона, а также обеспечить рекламу тем или иным дизайнерам.

Последней серией демонстраций моделей, отражающих тенденции сезона, являются показы кутюр, которые проводятся в Париже в январе — для летнего сезона, в июле — для зимнего. Поскольку в начале года коллекции для ранней весны уже находятся в магазинах, а летние — на пути к ним, первоначально январские показы оказывают незначительное влияние на городскую моду класса люкс. Тем не менее появление изделий, выполненных по индивидуальному заказу, обусловлено потребностью в одежде для особых случаев, включая вечерние наряды и бальные платья, многие из которых часто надевают знаменитости на события, вызывающие пристальное внимание прессы (например, церемония вручения «Оскара»). Всестороннее освещение в печати светской жизни известных людей, посещающих престижные мероприятия в нарядах, предоставляемых, как правило, ведущими модельерами, означает, что дизайнерские идеи получат большую огласку. Несмотря на то что большинству людей новые темы коллекций кажутся слишком прогрессивными, они, тем не менее, нередко оказывают длительное влияние на будущие сезоны.

Не все события и показы являются одинаково значимыми для дизайнеров модных брендов и их байеров. Закупщики многих бутиков и универсальных магазинов выбирают определенные бренды для реализации их продуктов в своих магазинах и потому посещают выставки-ярмарки готовой швейной продукции и дизайнерские недели моды. Байеры, которые представляют ретейлеров, владеющих собственным брендом, разрабатывают продукт, начиная с дизайна, а потому заинтересованы в посещении текстильных выставок, и этим отличаются от простых закупщиков.

Последний этап разработки тенденции

Окончательный модный образ сезона является результатом процесса разработки, который сочетает в себе развитые идеи, полученные от специалистов в области тренд-прогнозирования, дизайнеров, байеров, а также в результате посещения выставок тканей и готовой продукции, в том числе показов прет-а-порте. Подобно коллажу, финальная картина появляется уже после того, как будут объединены различные слои.

До начала (на неделе моды) показов прет-а-порте предложенные новые образы сезона не выносятся на широкое обозрение прессы, а потому в основном неизвестны конечному потребителю. Однако, несмотря на то что подиумные показы, проводимые в рамках международных недель моды, оказывают некоторое влияние на выпущенные в последний момент ассортименты продукции высокой и быстрой моды, их главное предназначение — направить окончательные идеи по поводу трендов в определенное русло непосредственно перед началом и на протяжении сезона. Речь идет, как правило, об идеях и взглядах fashion-журналистов, пишущих для множества средств массовой информации, включая специализированные журналы мод, мужские и женские глянцевые издания, а также разделы о моде/стиле в прессе. Освещение в СМИ различных показов прет-а-порте и кутюр — авторитетное истолкование с особым вниманием к аспектам моды, в том числе обязательным образам, цветам и продуктам, — еще один важный аспект в процессе разработки трендов, поскольку:

- способствует выделению тех или иных модных тенденций, которые, по мнению fashion-редакторов, будут доминировать в данном сезоне;

• влияет на принятие потребителями наиболее актуальных для данного сезона трендов.

Как утверждает Паккард (Packard, 1983), «не уровень цен определяет моду, а ее принятие».

Освещение показов прет-а-порте в журналах

Всестороннее освещение показов прет-а-порте в модной прессе дает потребителям первое официальное представление об образах нового сезона. События освещаются в разное время и с разной степенью официальности. Например, журналисты прессы и телевидения делают ежедневные репортажи о событиях, происходящих в рамках показа, в то время как влиятельные ежемесячные женские журналы могут выпустить подробную статью, посвященную данному мероприятию спустя несколько месяцев после его проведения. Освещение событий, происходящих во время показов, направлено преимущественно на изложение новостей, начиная с историй о наиболее радикальном подходе к дизайну и заканчивая участием знаменитостей в подобных мероприятиях. Поскольку во время показов в сентябре-октябре трендам уделяется довольно скудное внимание со стороны СМИ, у потребителя до самого Нового года нет четкого представления о том, какие темы будут преобладать в моде будущего сезона.

Освещение трендов

С подробным и систематизированным освещением трендов, характерных для определенного показа, потребитель главным образом может ознакомиться на страницах ежемесячных женских журналов — Vogue, Elle, Marie Claire, Cosmopolitan, Grazia и многих других. В таблице 9.4 показано соотношение между временем проведения показов прет-а-порте и крайними сроками их освещения в ежемесячных выпусках журналов.

Месяц	показы прет-а-порте	Ежемесячные сроки выпуска журналов	Продвижение
Сентябрь	Нью-Йорк, Лондон	Декабрьский выпуск	
Октябрь	Милан, Париж	Январский* выпуск	
Ноябрь		Февральский* выпуск	Дни печати: наличие печатных/Р/? образцов
Декабрь		Мартовский* и апрельский* выпуски	

• В следующем календарном году.

Таблица 9.4. Ежемесячные сроки выпуска журналов и освещения недель моды в рамках сезона весна-лето в Великобритании

Поскольку журналы передают информацию трехмесячной давности относительно проведения подобных мероприятий, самое раннее освещение организуемых в сентябре-октябре показов будет сделано, соответственно, в январском выпуске. Декабрьские номера слишком увлечены темой Рождества и завершением текущего года, чтобы представить модные тренды следующего сезона. Более того, рекламодатели в журналах стремятся скрыть модные весенне-летние образы вплоть до начала важных периодов продаж. Некоторые тенденции сезона весна-лето все же представлены в январских номерах, но каждый журнал подает информацию по-своему, в связи с чем их основное освещение ожидается лишь в последующих выпусках. Причина установившейся практики заключается в склонности редакторов модных изданий дожидаться первых вестников образцов сезона весна-лето (которые обычно появляются в ноябре), прежде чем публиковать важные статьи на эту тему.

Ожидаемые фото или печатные фотообразцы появляются раньше остальной продукции, что позволяет ретейлерам индустрии моды заняться продвижением своего ассортимента. Одни журналы включают специальное приложение о трендах сезона весна-лето в какой-то отдельный выпуск (обычно апрельский), а другие намеренно раскрывают данный вопрос в каждом номере, начиная с январского, постепенно, чтобы вызвать к нему живой интерес.

Трактовка редакторами модных изданий того, что является главными цветами и элементами дизайна в том или ином сезоне, несомненно, влияет на формирование потребительских представлений о моде. Определенные как «обязательные» цвета, стили и сами изделия продвигаются посредством журнальных статей, в которых потребителей учат принимать то, что необходимо носить в данном сезоне. Наряду с освещением трендов, представленных в рамках показов прет-а-порте, журналы включают отдельные модные статьи, посвященные особому аспекту сезона. Они могут создаваться на основе конкретного обстоятельства (например, тема «Отпуск») или выигрышной модной темы (например, «Джинсовый образ»). Многие из этих очерков включают фотографии товаров соответствующего сезона, которые поступят в магазины к моменту выхода очередного выпуска журнала.

Желая воспользоваться подобными возможностями, многие модные бренды проводят «Дни печати», во время которых журналисты и издатели, работающие в данной сфере, дают краткий обзор будущих ассортиментов товаров. В Великобритании знакомства с рождественскими коллекциями проходят в июле, а сезон весна-лето представляется в ноябре. Подобная практика дает журналам актуальный материал для подготовки статей о моде, а также приносит выгоду модным брендам, способствуя их широкому рекламированию. Бренды в свою очередь снабжают обозревателей моды «книгами образов», содержащими фотографии основных продуктов из новых коллекций, и многие ежемесячные журналы при написании статей выбирают снимки определенных изделий именно из таких фотокаталогов. По мере развития сезона пресса разнообразными способами представляет особые модные образы в ежемесячных выпусках, сохраняя новизну моды и удерживая интерес потребителей. Эффективно функционирующие отделы закупок способны отреагировать на быстро появляющиеся горячие тренды, которые дополнят уже имеющийся ассортимент продукции бренда.

ИСТОЧНИКИ

Barnard, M Fashion as Communication / M. Barnard. — London: Routledge, 2001.
Breward, C. Fashion / C. Breward. - Oxford: Oxford University Press, 2003. - P. 9.
Charles-Roux, E. Chanel and Her World / E. Charles-Roux. — London: Weidenfeld and Nicolson, 1981.— P. 237.
Charles-Roux, E. The World of Coco Chanel, Friends Fashion Fame / E. Charles-Roux. — London: Thames and Hudson, 2004. -P. 11.
Easy, M. Fashion Marketing / M. Easy. — Oxford: Blackwell Science, 1995. Foley, B. Marc Jacobs / B. Foley. - Assouline Publicity NY, 2004. - P. 16.
Jackson, T. Mastering Fashion Buying and Merchandising Management / T. Jackson, D. Shaw. — London: Macmillan, 2001.
Leymarie, J. Chanel, Rizzoli International /}. Leymarie. — Publications Inc., 1987. — P. 21.
Packard, S. Fashion Buying and Merchandising / S. Packard, A. Winters, W. Axelrod. — London: Fairchild Publications, 1983.
Perna, R. Fashion Forecasting / R. Perna. — London: Fairchild Publications, 1987.
Polet, R. Modern Luxury 2005. International Herald Tribune Conference, Dubai, December 5-6 / R. Po-let. - 2005.
Polhemus, T. Fashion and Anti-fashion and Anthropology of Clothing and Adornment / T. Polhemus, L Procter. - London: Thames & Hudson, 1978.
Reich, L. Questions of Fashion / L. Reich // Against Fashion Clothing as Art (1850-1930)/ R. Stern (ed.). - Boston: The MIT Press, 2004. - P. 151.

Stone, E. Fashion Merchandising: An Introduction / E. Stone. — Gregg Division McGraw-Hill, 1990. Wintour, A. - 2004.

ПРИЛОЖЕНИЕ.СВЕДЕНИЯ О РЕСПОНДЕНТАХ,
ОТВЕТИВШИХ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭТОЙ ГЛАВЫ

Дата	Участник	Событие
Ноябрь 2004	Мэтью Джит — Promostyl	Интервью
	Ким Маннино — Promostyl	Интервью
Март и ноябрь 2005	Роджер Тредр — WGSN	Интервью
Ноябрь 2004	Анушка Анкветиль — Fashion Scout International	Интервью
Январь и июнь 2005	Promostyl	Презентации трендов для клиентов: лето — 2006 и осень-зима — 2007
Октябрь 2004	Роджер Тредр — WGSN	Презентация трендов для клиентов

Дата	Участник	Событие
Октябрь 2005	Роджер Тредр и Верити Маклрин — WGSN	Презентация трендов для клиентов
Декабрь 2005	Элисон Торн — George (Asda)	Презентация компании
Май и сентябрь 2005	Отдел закупок Topshop	Неформальные дискуссии
Апрель, июнь, июль	Coast and Oasis	Неформальные дискуссии
Ноябрь 1999	Мэтью Джитт Ким Маннино	Promostyl
Ноябрь 1999	Бриджет Майлз	Marks & Spencer
Ноябрь 1999	Джоанна Бауринг (письменный ответ)	Courtaulds
Октябрь 1999	Рос Хибберт	Live
Сентябрь 2000	Дженни Каррингтон	Woman's Journal
Сентябрь 2000	Сохранена конфиденциальность (письменный ответ)	Журнал Company
Сентябрь 2000	Николя Гриффин	Selfridges
Октябрь 2000	Тони Гленвилль	AV Studio

ГЛАВА 10
ПРАКТИКА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БУДУЩЕМ

Беатрис Ле Пешо,

Тревор Дж. Литтл

Синтия Л. Истук

ВВЕДЕНИЕ

Все новые коллекции одежды и аксессуаров создаются с целью удовлетворения прогнозированного спроса целевой аудитории потребителей, предсказанного целым рядом специалистов. Прогнозирование спроса основано на исследовании целевого рынка и анализе объемов продаж за минувший период, а также на профессиональной информации, полученной от опытных мерчандайзеров, дизайнеров и байеров. Коллекции разрабатываются под влиянием тенденций в швейной промышленности и связанных с ней отраслях (текстиля, обуви, аксессуаров, мебели для дома и т. д.) или в других сферах (развлечения, спорт, музыка или автомобильная промышленность), а также под воздействием различных всеобъемлющих изменений в обществе (культурных, социальных, технологических, экономических и т. д.). Сочетание этих составляющих помогает определить концепции и темы нового сезона. Разрабатываются и выбираются соответствующие материалы, цветовые гаммы и силуэты; отделка и детали нередко используются в качестве дополнительных украшений. И те и другие элементы дизайна согласуются и группируются в товарные линии, которые соответствуют требованиям, предъявляемым к стоимости, производству и срокам поставки.

Процесс дизайна одежды включает сбор и анализ информации о модных трендах, рынках и объеме продаж предыдущей линии, а также работу над идеями успешного сочетания ткани, стиля и цены. Эти идеи — результат творческой деятельности.

Всестороннее исследование роли креативности в текстильной/швейной промышленности проводится в странах с высокоразвитой экономикой, которые выходят на новый этап своего развития. В течение столетий экономический рост основывался на повышении производительности. Однако «траектория развития воспринимается сейчас как неустойчивая» (Andersson, 1997). Количественный рост необходимо заменить улучшением качественных показателей. «Инновации, связанные с накоплением богатства, в конечном итоге заменят знания об энергии и сырье. Знания увеличиваются в геометрической прогрессии, и каждая инновация открывает новую возможность для появления еще большего числа инноваций» (Petzinger, 2000). Поскольку товары становятся более разнообразными и комплексными, скорее креативность, нежели продуктивность, будет путем к успеху и долговечности торгового предприятия. Петцингер (Petzinger, 2000) делает вывод о том, что в новой, основанной на знаниях экономике «креативность как главный эликсир роста опережает капитал», иными словами, значимость ее роли в индивидуализации продукции очевидна и бесспорна. Тем

не менее творческая деятельность дизайнеров текстиля или одежды, работа креативных отделов и сам процесс дизайна одежды до сих пор должным образом не изучены.

Большинство рассмотренных моделей описывают креативный процесс как систему решения проблем. Александер (Alexander, 1977) признал, что в процессе архитектурного проектирования некоторые проблемы неоднократно в определенной обстановке повторяются и имеют основное (общее) решение. Опираясь на сделанное наблюдение, он первым разработал язык шаблонов для процесса проектирования, в котором каждый шаблон описывает комбинацию проблемы/ее решения в определенном контексте. Шаблоны разработаны таким образом, что ими можно неоднократно пользоваться в различной последовательности и сколько угодно раз, при этом они никогда не повторяются. Следовательно, результат всегда будет новым и неповторимым, а значит, творческим по определению.

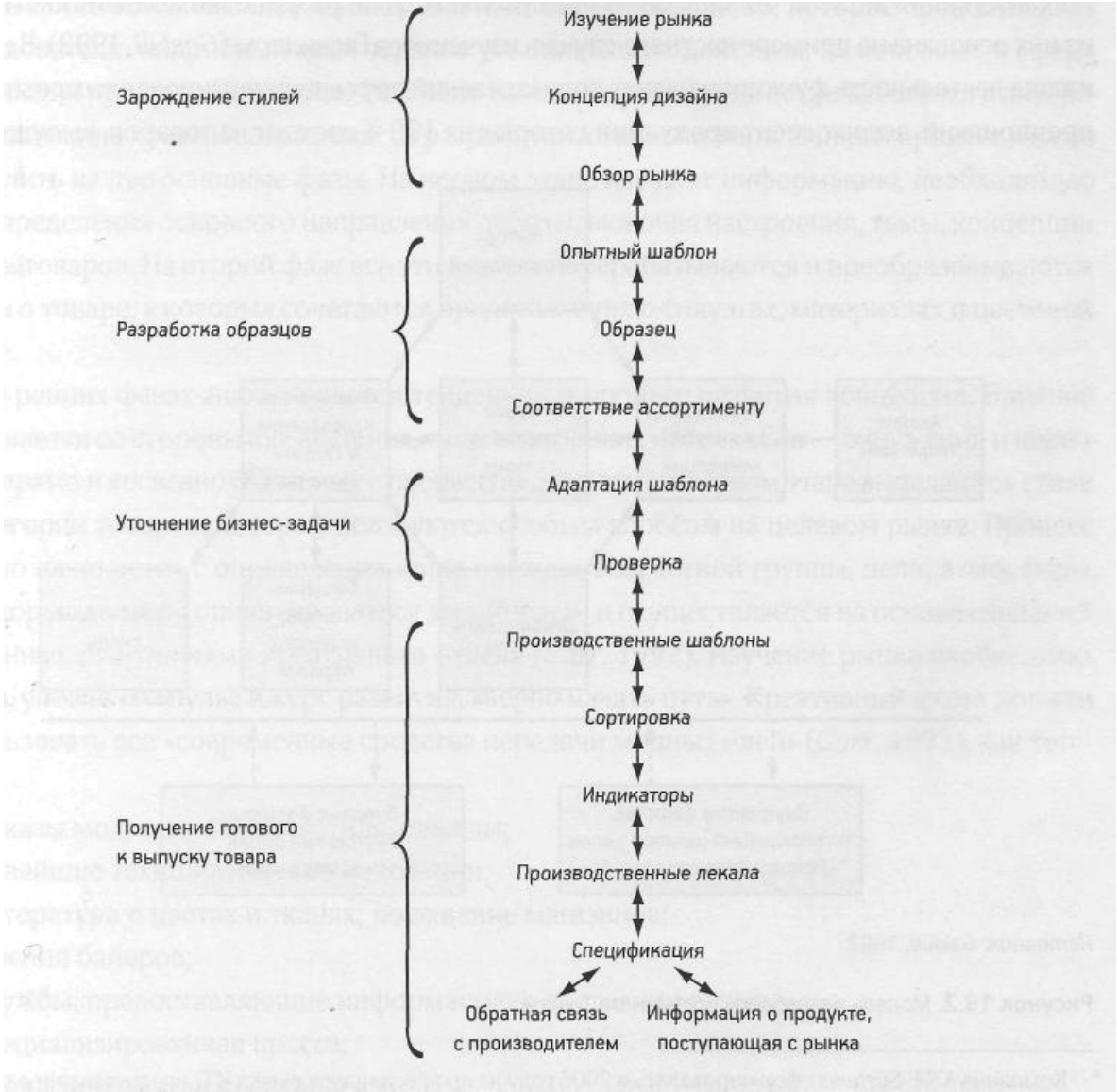
Использование языка шаблонов в процессе дизайна одежды могло бы направить творческие усилия в определенное русло и улучшить процесс общения между работниками креативного отдела, обеспечив их общим языком в сфере креативного fashion-дизайна.

ОТОБРАЖЕНИЕ ПРОЦЕССА КРЕАТИВНОГО ДИЗАЙНА

Процесс дизайна обычно включает все стадии создания продукта, начиная с зарождения идей и концепций и заканчивая разработкой опытных образцов конечного продукта (Secor, 1992). Это многоплановая наука, и для ее развития требуется коллективная работа и сотрудничество различных подразделений компании. Маркетинговая информация и сведения о продажах особенно важны на начальном этапе данного процесса. Дизайн, материал и знания, используемые в ходе процесса, нужны для того, чтобы выйти на следующие этапы и в итоге разработать новые товары.

Процессы дизайна текстиля/одежды раскрываются в литературе как с теоретической, так и с эмпирической точек зрения. Поскольку в процессе дизайна необходимо использовать рыночные и производственные ограничения, для его осуществления требуется сочетание различных умений и навыков, а следовательно, совместная работа разных подразделений компании. Теоретические модели и эмпирические описания стараются постичь процесс креативного дизайна в стремлении сделать его более понятным для всех сотрудников креативного отдела и руководства. На приведенных ниже рисунках дизайн продукта и процессы разработки изображаются с различных точек зрения.

На рисунке 10.1 показана теоретическая модель дизайна одежды и процесса ее разработки (Carr, 1992).



Источник: Carr, 1992.

Рисунок 10,1, Процесс дизайна одежды и разработки товара

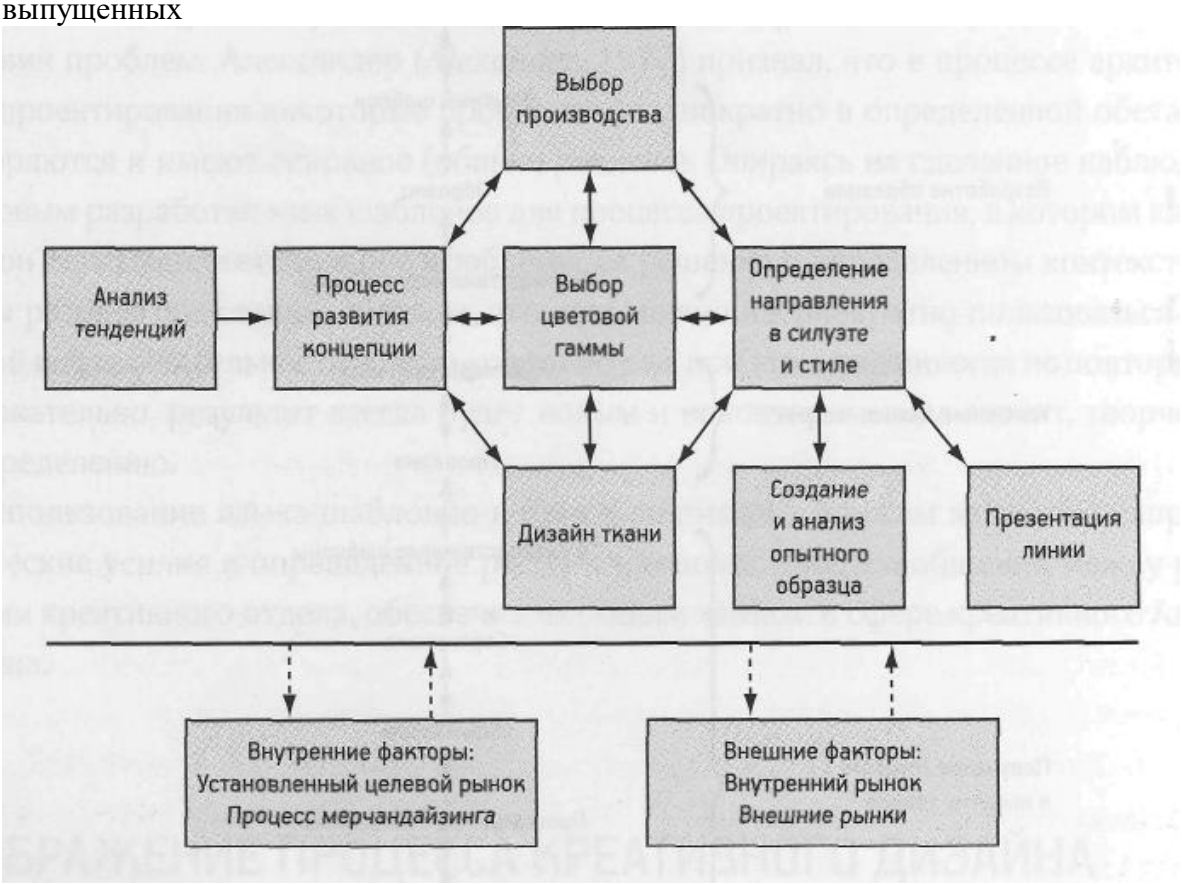
По аналогии с моделью Карра и Помероя, Садд (Sadd, 1996) — участник компании KSA* — выделяет пять шагов в разработке продукта:

1. изучение потребителя;
2. разработка дизайна/концепции;
3. отбор образцов;
4. разработка спецификаций;
5. отбор опытных образцов.

Весь этап подготовки производства необходим для осуществления успешной реализации товара. В данный момент мы уделим особое внимание фазе зарождения стилей, которая для ясности будет называться креативным дизайном, или фазой разработки концепции.

Следующие модели больше внимания уделяют фазе разработки концепции. Первая из них основана на примере частного случая, изученного Гаскиллом (Gaskill, 1992). В ней

показана деятельность функциональных подразделений двух специализированных розничных предприятий, ассортимент продукции которых на 100 % состоит из товаров, выпущенных



Источник: Gaskill, 1992.
Рисунок 10.2. Модель разработки розничного товара

- Компания KSA-Systems сформировалась в 2006 году из профессионалов рынка ИГ; предоставляет в помощь своим клиентам новейшие технологии, созданные для оказания поддержки и предоставления конкурентных преимуществ. Цель компании — достижение непрерывного контроля и высокопрофессиональной поддержки сложнейших процессов жизнедеятельности ИТ- систем компаний-клиентов. — Прим, редактора.

под собственной торговой маркой. Предварительно отметив для себя обозначившееся более активное участие ретейлеров в процессе разработки дизайна изделия посредством создания специализированных отделов по разработке продуктов, автор задался целью дифференцировать их работу на основании уникальных креативных товаров, отвечающих особым предпочтениям целевой аудитории. Результатом исследования стала модель разработки розничного товара (рис. 10.2), которая отображает последовательность событий, происходящих в креативном процессе дизайна одежды, а также внутренние и внешние факторы влияния. Модель останавливается на фазе презентации линии.

Не так давно Уикетт и Гаскилл (Wickett,1999) провели новое исследование, которое подтвердило и дополнило начальную модель разработки розничного товара. Помимо прочего, авторы поставили перед собой задачу подтвердить достоверность первоначальной модели Гаскилла испытанием на большем числе специализированных магазинов. Разрабатывая способы анализа данных, они написали руководство, которое предоставляет исследователю подробный план заранее установленных действий, включенных в сферу разработки продукта. В таблице 10.1 дано самое подробное (из встречающихся в литературе) описание креативного процесса разработки дизайна товара. Данный процесс можно разделить на две основные фазы. На первом этапе

изучают информацию, необходимую для определения основного направления работы, включая настроения, темы, концепции и типы товаров. На второй фазе все эти данные перерабатываются и преобразовываются в идеи о товаре, в которых сочетаются представления о силуэтах, материалах и цветовой гамме.

На ранних фазах анализируются тенденции и процесс развития концепции. Влияние оказывается со стороны как внешних, так и внутренних источников — окружения и персонала, прямо и косвенно связанных с процессом дизайна. На первом этапе выделяются стили и категории товаров, которые пользуются особым спросом на целевом рынке. Процесс обычно начинается с определения «типа одежды, возрастной группы, цели, атмосферы, на которые должны ориентироваться дизайнеры», и осуществляется на основе сведений, собранных работниками креативного отдела (Сагг, 1992). Изучение рынка необходимо, чтобы, уловив его пульс и курс развития, «верно начать путь». Креативный отдел должен использовать все «современные средства передачи модных идей» (Carr, 1992), как то:

- показы мод; выставки текстиля/одежды;
- новейшие технологические инновации;
- литература о цветах и тканях; посещение магазинов;
- мнения байеров;
- службы, предоставляющие информацию о состоянии рынка;
- специализированная пресса;
- предложения конкурентов и т. д.

Следует также учитывать культурные, социальные и политические явления.
Источники влияния, оказываемого на тенденции:

- внутренний рынок;
- международный рынок;
- средства информации (журналы, телевидение, каталоги товаров, заказываемых и высылаемых по почте);
- вспомогательные службы в сфере индустрии моды (выставки товаров, литература по вопросам текстиля, бюро стиля, подиумные показы, агентства по цвету);
- любые другие источники;
- внутренние источники (сотрудники, информация по объему продаж);
- конкуренты

Сотрудники, участвующие в поисках тенденций:
- сфера закупок: байеры, менеджеры товаров смешанного ассортимента;
- креативный отдел;
- менеджер по разработке продукта;
- креативный директор;
- глава компании;
- менеджер отдела мерчандайзинга;
- продукт-менеджер

Процесс развития концепции

Как появилось решение о концепции:
- ощущения, полученные в результате посещения различных рынков;
- оценка всеобъемлющей информации о тенденциях;
- оценка тенденций продаж за минувший период;
- информация, собранная в результате обращения в fashion-службы;
- интуиция

Выбор цветовой гаммы

Как принимаются решения о цвете сезона:
• основанные на информации, полученной в процессе анализа тенденций
Источники информации о цвете:
• агентства по цвету;
• данные о цветовой гамме предыдущих сезонов;
• результаты исследования цветов;
• новые зарождающиеся цвета-«звезды»;
• приобретенная одежда;
• тенденции;
• образцы нитей и пряжи;
• каталог цветов;
• цветовые выставки

Выбор производства

Критерии, используемые при выборе производства продукции:
• структурные характеристики ткани (выполнение, качество, внешний вид, способность драпироваться, вес, ручная работа);
• сезонная тема или своевременность выпуска линии;
• эстетика;
• тенденции рынка;
• сведения о продажах за предыдущие периоды;
• цена ткани;
• воспринимаемые преимущества для потребителя;
• эксплуатационная готовность текстильной фабрики

Дизайн ткани

Источники дизайна ткани:
• оригинальный дизайн (выбитый на ткани рисунок/шотландка), разработанный компанией;
• подготовительные модели и первоначальные разработки;
• подготовительные модели, созданные компаниями, занимающимися разработкой тканей
Источники идей по вопросам дизайна ткани:
• книги и журналы;
• службы по тканям (литература по текстилю, бюро по разработке рисунков на ткани, дизайнерские службы агентства по прогнозированию);
• образцы тканей;
• предприятия по производству тканей;
• тенденции рынка;
• студии текстиля

Определение направлений в силуэте и стиле

Источники для определения направлений в силуэте и стиле:
• первоначальные разработки;
• фирменная продукция («подделки»);
• оригинальные модели и подделки
Идеи о силуэтах и стилях, навеянные:
• рынком (внутренним и внешним);
• современными тенденциями;
• предыдущими сезонами (основные успешные стили в прошлом)_

Презентация линии

Презентация пинии включает:
• опытные образцы;
• выставку эскизов;
• компьютеризированное представление;
• раскадровку;

• рисунки;
• фотографии;
• образчики;
• подделки
Решения, принятые по поводу выпуска линии, основаны:
•на суждениях о возможности ее реализации;_
• результатах тестирования;
• воспринимаемой потребительской реакции;
• стоимости;
• сведениях о продажах за предыдущие периоды;
• согласовании работы с другими швейными предприятиями;
• тенденциях рынка;
• иных факторах (новизне, разнообразии, сроках выполнения заказа, качестве, цветовой гамме, интуиции)

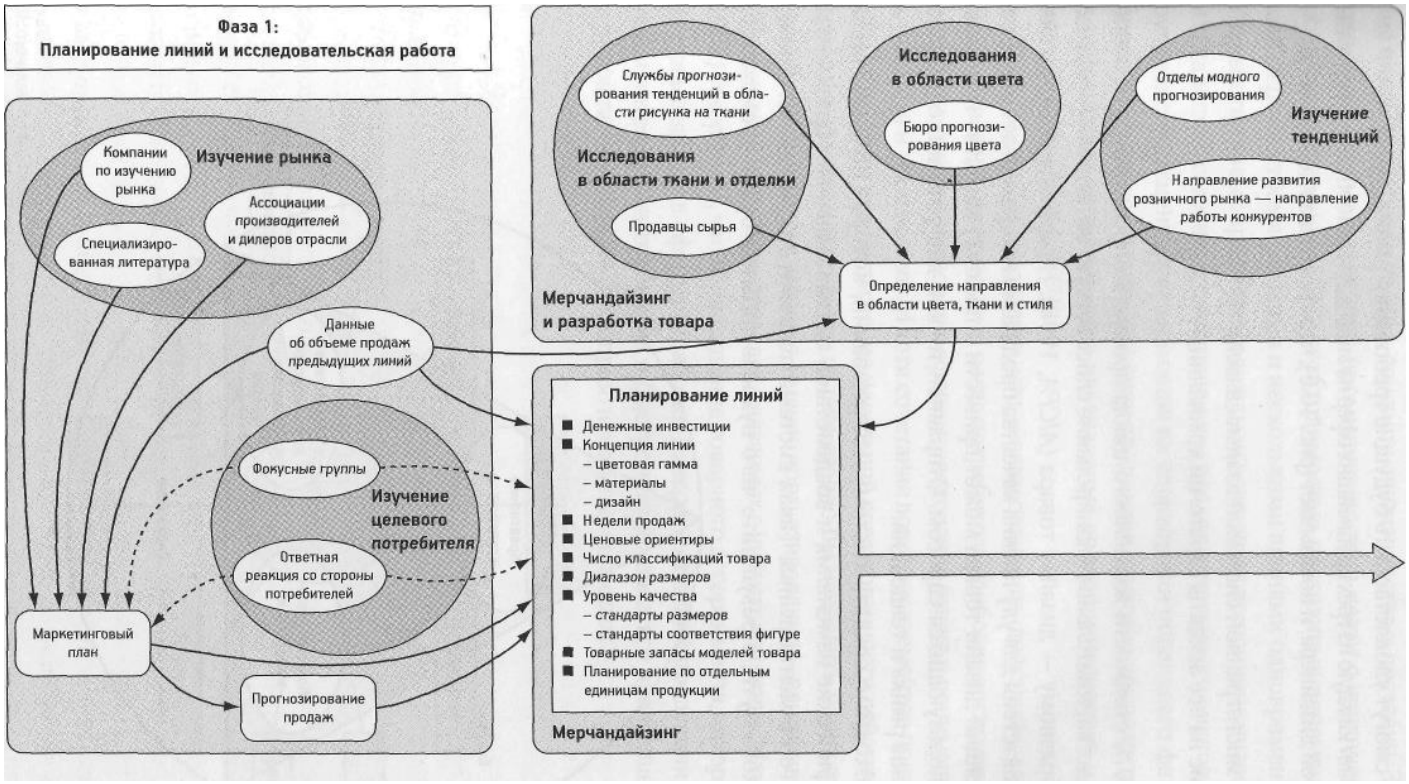
Факторы воздействия

Внутренние факторы:
• потребности установленной клиентской базы;
• тенденции в сфере продаж;
• профессиональный вклад работников;
• анализ эффективности работы магазина;
• разработка определенных предметов одежды Внешние факторы:
• модные тренды;
• внутренний и внешний рынок;
• конкуренция;
• средства информации, ограничения в квотах и возможностях ткани
Источник: Wickett, 1999.
Таблица 10,1 (окончание). Руководство по осуществлению разработки предмета одежды

На втором этапе происходит выбор цветовой гаммы, конструкции ткани и внешнего дизайна, а также определение направления в силуэте и стиле. Эта деятельность связана с видимыми элементами дизайна. Для их успешного сочетания в ходе разработки применяются принципы и навыки дизайна, а также знания о материале и процессе. На этом последнем этапе креативного процесса дизайна эскизы должны включать в себя завершенные силуэты и детали, такие как воротники и карманы, а на самой конечной стадии — внешние украшения, например складки или бахрому.

Рисунок 10.3 сделан на примере более полной модели, охватывающей весь процесс дизайна и разработки одежды. Фаза 1 охватывает креативный процесс дизайна одежды вплоть до разработки линии. Рисунок 10.3 включает различную исследовательскую информацию, которую можно извлечь из окружающей среды, и показывает, как с ее помощью можно объединить маркетинг, мерчандайзинг и процессы разработки продукта с целью последующего планирования линии.

На рисунке 10.4 отражена структура взаимодействия креативного отдела с другими подразделениями компании на корпоративном уровне, оказывающего влияние на все рыночное окружение в трех направлениях: креативном, технологическом и коммерческом. Как отмечает Нокс — автор приведенной схемы (Knox, 1989), — существование двусторонних



Источник: May-Plumlee, 1998.
103. Планирование линии и исследовательская работа

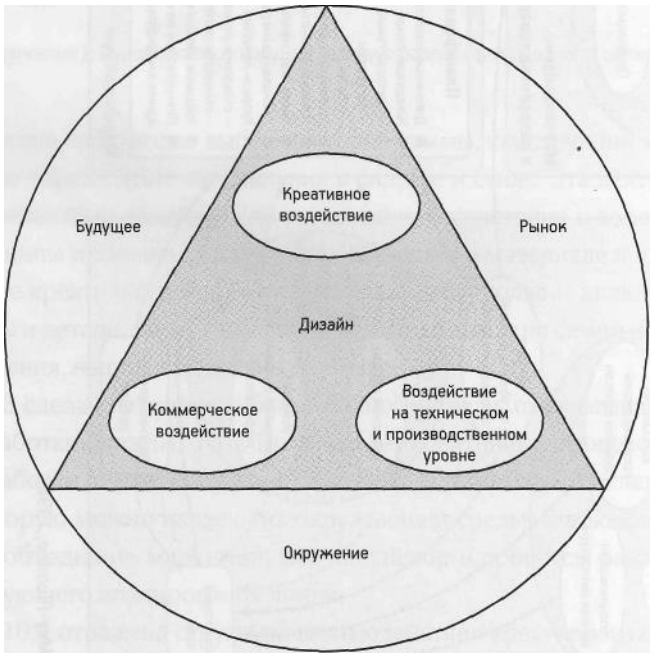
взаимосвязей между этими направлениями воздействия является условием разработки продуктов, которые смогут удовлетворить будущие требования рынка.

Затем Нокс разбивает каждую из трех крупнейших сфер на виды деятельности, непосредственно связанные с работой дизайнера, и показывает (рис. 10.5), что креативная деятельность:

- характеризуется многогранной системой взаимосвязей;
- оказывает влияние на все аспекты стратегии компании.

Поскольку 80-90 % стоимости жизненного цикла продукта определяются на этапе подготовки производства, тщательное планирование способствует успешному — эффективному и целесообразному — дизайну товара (AICPA, 1998). Неэффективный дизайн изделия создает препятствия для улучшения качества продукции и задерживает ее выход на рынок. Неподходящий дизайн товара может привести к плохому качеству или появлению моделей, не пользующихся спросом. Отправной точкой для успешного дизайна товара является анализ рынка и тенденций.

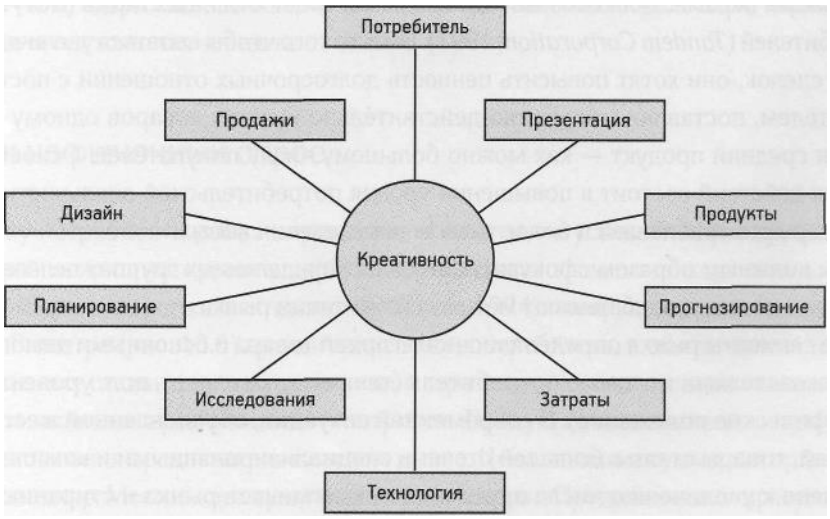
Компаниям необходимо создать систему исследований, которая поможет предвосхитить демографические изменения и воздействия, оказываемые на образ жизни и ожидания целевого сегмента рынка. Такая система позволит им «провести анализ методом критического пути, в результате чего нужные события будут происходить



Источник: Knox, 1989.
Рисунок 10.4. Взаимосвязи в процессе дизайна

в нужное время» (Robinson, 1987). Производители стараются установить более короткие циклы разработки товара, сорсинга, производства и поставки. Эта задача особенно трудновыполнима в швейной промышленности в связи с увеличением числа единиц складского хранения (ECX), необходимостью постоянных перемен и работы по меньшей мере над тремя сезонами и несколькими линиями одновременно (Remaury, 1996). Разработка новых предметов одежды усложняется по причине низкого процента успеха и трудностей, связанных с сокращением продолжительности циклов. В настоящее время руководство акцентирует внимание на сокращении последнего фактора и повышении первого. На данном этапе снижение продолжительности цикла играет решающую роль в соблюдении установленных календарных сроков и позволяет избежать потери рыночной доли (AAMA, 1991).

Шах (Shah, 1987) полагает, что «согласованность действий», то есть выпуск новых моделей именно в тот момент, когда потребитель наиболее восприимчив и готов принять их дизайн, относится скорее к сфере исследования рынка и понимания потребителя, чем к скорости и.технологиям. И хотя сочетание всех трех элементов представляется действительно важным для достижения идеальной согласованности действий, мы полагаем, что основные усилия креативного отдела стоило бы направить на исследование рынка. Согласно общепринятому мнению, именно прогнозирование — решающий фактор в швейной промышленности и всех отраслях, связанных с индустрией моды. Макферсон (McPherson, 1987) утверждает, что планирование товарного ассортимента, которое переносит маркетинговые задачи в сферу разработки конкретных линий продукции, позволит избежать роста потенциальных убытков и быстро воспользоваться преимуществом, полученным в результате тенденций благоприятного объема продаж.



Источник: «Knox ,1989.
Рисунок 10.5. Креативность в швейной индустрии

МАРКЕТИНГ И ДИЗАЙН

Маркетинг представляет собой двухэтапный процесс, который состоит из определения потребностей рынка и их удовлетворения (Сагг, 1992). Для выполнения этих задач компании должны постоянно взаимодействовать с поставщиками, конкурентами, аналитиками в рамках данной отрасли, но в особенности — с потребителями, чтобы избежать «состояния шока в будущем» (Dammeyer, 1994). «Сегодня мы должны инвестировать в потребителей... Одних лишь количественных данных недостаточно: нам необходимо понять установки, интересы и предпочтения» (Robinson, 1987).

Определение потребностей рынка

Определение и понимание потребностей рынка — сложная задача, выполнение которой все еще необходимо доводить до совершенства. В настоящее время процесс покупок не приносит удовлетворения большинству потребителей. По данным ежегодного опроса потребителей, проведенного компанией Kurt Salmon Associates в 1996 году, 68 % покупателей одежды знают, что именно они ищут, в то время как поиск 49 % опрошенных оказывается безрезультативным (KSA, 1996). Они ожидают мгновенного удовлетворения своих потребностей, и это стало главной заботой ретейлеров. Отложив в сторону некоторые из видов своей деятельности, розничные предприятия увеличивают затраты на развитие систем, которые помогут лучше понимать потребителей, ориентироваться на них, а значит — повысить их ответную реакцию.

Ретейлеры переместили свое внимание с рентабельности инвестиций (ROI) на доход от потребителей (Tandem Corporation, 1997). Вместо того чтобы пытаться увеличить число разовых сделок, они хотят повысить ценность долгосрочных отношений с постоянным потребителем, поставляя множество действительно нужных товаров одному клиенту, а не один средний продукт — как можно большему числу покупателей. Основная идея подобных действий состоит в повышении уровня потребительской лояльности, возвращении старых потребителей и более точном определении новых.

Чтобы должным образом сфокусироваться на определенных группах целевых потребителей, компании разрабатывают методы сегментации рынка.

Ранее сегменты рынка определялись категорией товара и основными демографическими показателями целевого потребителя (такими как возраст, пол, уровень дохода и географическое положение). В современной ситуации, обусловленной жесткой конкуренцией, товары стали в большей степени специализированными и комплексными, что привело к увеличению числа определяемых сегментов рынка и стиранию границ между ними. Для работы с усложнившейся рыночной сегментацией в маркетинге появилось

новое направление под названием «микромаркетинг», которое акцентирует внимание на изучении узких локальных рынков для более эффективного поиска целевых потребителей. Поскольку микромаркетинг основывается на многовариантной сегментации, он требует сбора многосторонней информации (которая может касаться и отдельных потребителей, и целых семей (Сагг, 1992)), включая подробные демографические сведения, а также данные о потребителях относительно их психографии, образа жизни и жизненных циклов семьи, деятельности, интересов, взглядов, покупок и профилей потребления, используемых средств информации и т. д. (Brown, 1997; Pitt, 1997).

Собранная в итоге подробная микроинформация используется для сегментирования и классифицирования целевых групп, планирования релевантного комплекса маркетинга, составления схемы потенциального использования товара и оказания помощи в индивидуальном подборе ассортимента. Фактически фокус управления смещается с товара на категорию (McCann,1997), известную также как «созвездие потребления» (Solomon, 1998). В расчет принимается не столько взаимосвязь внутри категории, сколько взаимодействие между категориями товаров с целью создания покупательского стимула и рекламной продукции на уровне магазина. Эти знания особенно важны при разработке различных линий одежды и аксессуаров, которые могут сформировать комплексные покупки.

Электронная торговля через Интернет позволит производителям напрямую общаться с потребителями и поставлять им товары без посредников, проверяя и анализируя информацию, которую каждый покупатель самостоятельно находит во Всемирной паутине. Микромаркетинг будет доступен на индивидуальной основе, и эта следующая стадия называется «маркетинг отношений» (Brown, 1997). Таким образом, Интернет внесет существенный вклад в сбор данных о потребителях, дополнив уже полученную информацию, — благодаря кассовым терминалам и маркетинговым средствам, таким как программы для постоянного клиента.

Отклик на рыночный спрос

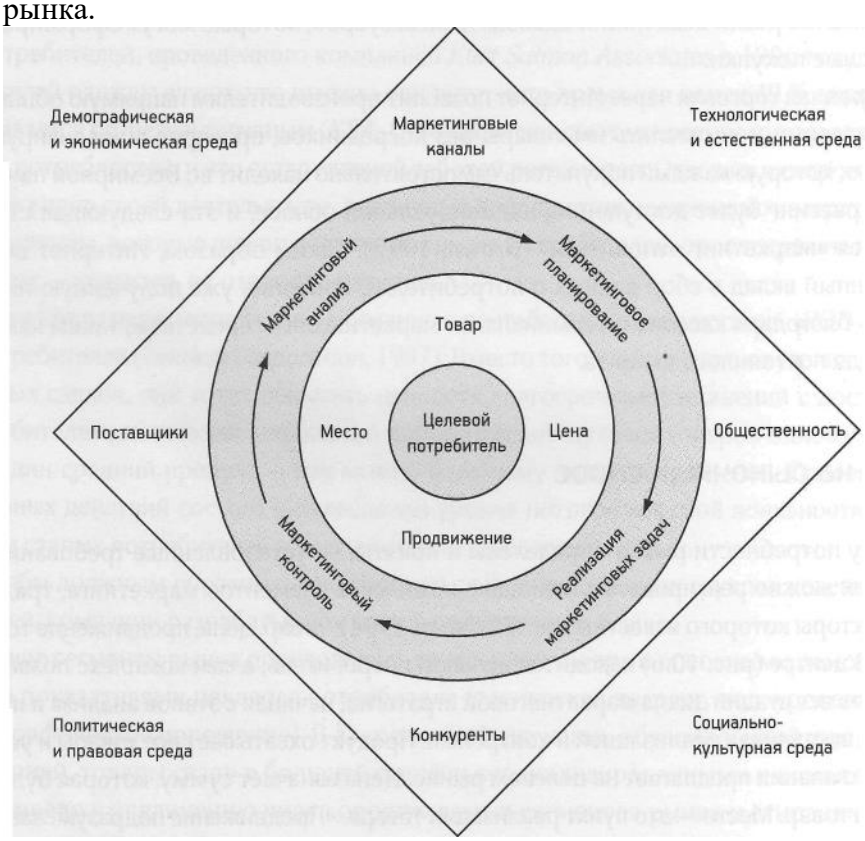
Поскольку потребности рынка определены и поняты, на установленные требования потребителей можно реагировать с помощью комплекса элементов маркетинга, традиционные факторы которого известны как 4P(Kotler, 1994): товар, цена, продвижение товара и место. В центре (рис. 10.6) находится целевой потребитель, а сам комплекс позволяет объединить все стадии цикла маркетинговой стратегии, начиная с этапов анализа и планирования и заканчивая реализацией и контролем. Продукт охватывает все товары и услуги, которые компания предлагает на целевом рынке. Цена означает сумму, которая будет заплачена за товар. Место — это пункт реализации товара. «Продвижение подразумевает все усилия компании по идентификации и повышению спроса на продукцию определенных брендов и дизайнерские товары либо действия, направленные на поощрение процесса совершения покупок у определенных ретейлеров» (Jarnow, 1996).

Некоторые авторы дали разные определения комплексу маркетинга, в которые, тем не менее, всегда включали понятия товара, цены, места и продвижения и наряду с тем выделяли дизайн в качестве самостоятельной категории (Rigamonti, 1987; Robinson, 1987; Carr, 1992; Jarnow, 1996).

Микро- и макросреда

Маркетинговая среда подразумевает все возможности и угрозы, влияющие на способность компании добиваться выполнения «задач по развитию и сохранению успешных деловых отношений с целевыми потребителями» (Jarnow, 1996). Чтобы выжить, компании «должны захотеть измениться», и эти изменения должны основываться на знании трех основных категорий, каковыми являются потребитель, рынок, общество: знание

поможет истолковать статистические данные, собранные в результате исследования рынка.



Источник:Kotler,1994.
Рисунок 10.6. Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию

На рисунке 10.6 во внутреннем ромбе и внешнем квадрате схематично показаны два типа среды. Микросреда располагается ближе всех к компании и влияет на «ее способность обслуживать целевой рынок». В нее входят маркетинговые каналы, поставщики, конкуренты и общественность, например «финансовые круги, средства информации и широкая публика». К макросреде относится более широкое социальное окружение, в котором работает компания. Несмотря на существование сверхсреды, воздействующей на людей по всему миру, обратите внимание на следующий важный нюанс: среда, на которую ссылаются в данном случае, может меняться в зависимости от географического положения. Крайне важно отслеживать изменения, происходящие в соответствующей среде, особенно если, например, компания разрабатывает дизайн линии своей продукции в Нью-Йорке, необходимую для ее разработки информацию получает из различных зарубежных стран, а продает конечные продукты на мировом рынке.

Маркетинг модных товаров — это не обособленный процесс (Rogers, 1983). Существуют социально-экономические тенденции, которые требуют объяснения. Социальные, политические, экологические, технологические и даже правовые события взаимосвязаны с индустрией моды страны и определяют «как явно, так и подсознательно», что будет покупаться и продаваться. Прогнозирование основано на наблюдении и анализе всех факторов, их потенциальном взаимодействии и взаимосвязи, что позволяет определить, какое влияние они могут оказать на поведение потребителя и на моду в будущем (Robinson, 1987). В следующем разделе будет показано, каким образом факторы воздействия среды во взаимосвязи с желаниями потребителя, циклами моды, имиджем бренда и стилем влияют на дизайн новых товаров.

РАЗРАБОТКА ДИЗАЙНА В КОМПЛЕКСНОЙ СРЕДЕ

Мода пропитывает все, что окружает процесс дизайна одежды. Роджерс и Гаманс (Rogers, 1983) называют модой «любую форму, традицию, обычай или стиль,

принимаемый обществом в определенный период времени». «Мода повсюду. Мы ее носим; мы ею пользуемся; мы в ней ездим; мы на нее смотрим; мы ее читаем; мы ее слушаем. Общество пронизано модой». Список вероятных демографических и социальных факторов влияния на нее огромен (Shah, 1987) и динамичен; она «никогда не стоит на месте» (Rogers, 1983).

Итак, мода меняется вместе с происходящими вокруг нас событиями и во многом зависит от времени и обстановки. Глобальные и локальные условия создают атмосферу, которая зарождает в потребителях чувства, отношения и напряженность, требующие перемен. А значит, любая отрасль промышленности, связанная с модой, должна как можно быстрее замечать постоянные изменения внутреннего эмоционального состояния потребителя. «Именно психологические мотивы по большей части и побуждают к росту, переменам и постоянному поиску новизны в моде» (Rogers, 1983).

Бернс (Burns, 1998) приходит к заключению о том, что моду можно изучать либо как предмет или идею, либо как процесс изменений. «Несмотря на то что термин «мода» часто ассоциируется с одеждой или украшением, его можно отнести к любому предмету или феномену, который со временем меняется в зависимости от предпочтений людей».

Все контекстуальные и индивидуальные факторы, влияющие на выбор человеком или группой людей своего внешнего вида, связаны с модой; как и в случае с одеждой, она объединяет социальные факторы и одновременно сама является социальным явлением. «Цикличные изменения модных течений — это культурные факторы, которые в свою очередь влияют на саму культуру» (Entrada, 1998).
Роджерс и Гаманс, исследовавшие моду в контексте маркетинга, утверждают:

- цикл моды необходимо учитывать при планировании комплекса маркетинга;
- маркетинговое позиционирование и модный имидж взаимосвязаны.

Цикл моды

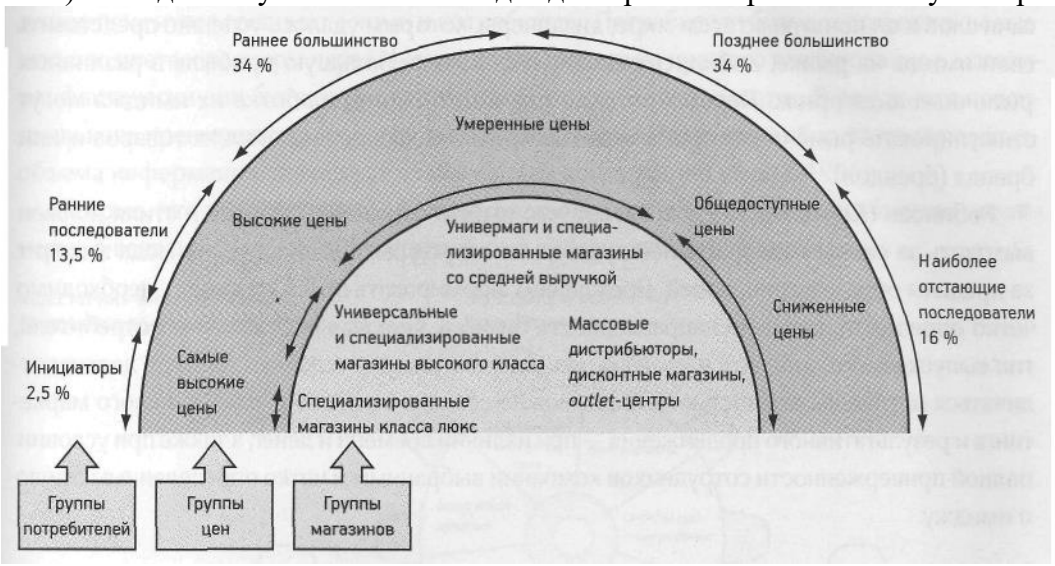
Мода — это одновременно результат и стимул изменения нужд и желаний потребителя с течением времени. Поэтому она непрерывно эволюционирует. «Принятие нового требует отвержения старого, а также определенного времени, необходимого для того, чтобы это новое было воспринято достаточным числом людей» (Packard, 1983).

На рисунках 10.7 и 10.8 показан процесс принятия моды и влияние, которое она оказывает на различные элементы комплекса маркетинга в течение всего жизненного цикла стиля одежды (Packard, 1983).

Жизненный цикл товара на рынке, начиная с момента, когда этот товар был задуман и разработан, описывается различными стадиями: внедрения, роста, зрелости и заката. Сегодня стадия внедрения все более переплетается с дизайном товара и процессами его разработки, которые объединяют в себе непрерывную информацию о рынке и обратную связь с потребителем. Изначально стиль принимается новаторами моды. За ними следуют лидеры мнений и ранние конформисты, которые способствуют росту популярности стиля. На этапе зрелости стиль широко принимается потребителями массового рынка, а в начале стадии заката — поздними сторонниками моды. Наконец, «изолированные от моды люди» и/или ее наиболее отстающие последователи принимают стиль на стадии, когда он уже устарел (Kaiser, 1990). Традиционно эти группы потребителей ассоциировались с определенным уровнем доходов, социальным статусом и образом жизни, что отражено на рисунке 10.7 соответствующими уровнями цен и группами магазинов. На основании упомянутых литературных источников можно сделать вывод, что предложенные определения групп потребителей, основанные на теории лидерства в индустрии моды (о просачивании идей сверху вниз), уже не так строго связаны со стоимостью, ценой и группами магазинов, как показано на рисунках Паккарда.

Стиль и имидж бренда

Имидж всегда занимал важное место в индустрии моды благодаря своему эстетическому элементу. «Факторы, влияющие на выбор одежды», как правило, относятся к визуальному формату: фотографиям, рисункам, фильмам или реальным встречам (Damhorst, 1990). Сегодня визуальный аспект одежды играет не просто значимую — решающую



Источник: Packard, 1983.

Рисунок 10.7. Принятие моды: потребители, цены, магазины

Источник: Packard, 1983.

Рисунок 10.8. Жизненный цикл товара в индустрии моды

роль в современном мультимедийном «визуальном обществе». В таком обществе и индустрия моды, и маркетинг обращают особое внимание на имидж, а потребители модных товаров стали «потребителями иллюзий» (Entrada, 1998). Визуальные образы оказывают все большее воздействие на огромное число людей по всему миру — важность эстетики неоспорима. Мода не только сосредоточивает особое внимание на имидже бренда — она сама стала средством массовой информации. Поскольку, как известно, образ стоит тысячи слов и он понятен во всем мире, дизайнеры, которым удалось успешно представить свой имидж на рынке, добились влияния и получили большую прибыль в различных рыночных категориях. Переориентация или повторная разработка их имиджа могут стимулировать рыночный спрос в целом и продлить жизненный цикл их товаров и/или бренда (брендов).

Робинсон (Robinson, 1987) полагает, что имидж отдельного бренда и стиля должен выходить за рамки корпоративной культуры и структуры, поскольку сама мода выходит за пределы образа жизни людей. Прежде чем формировать стиль компании, необходимо

четко определить целевую направленность бизнеса, включая его целевого потребителя, тип выпускаемого продукта и уровень цен. Для достижения успешности стиль должен отличаться последовательностью. Имидж можно создать с помощью эффективного маркетинга и результативного продвижения — при наличии времени и денег, а также при условии полной приверженности сотрудников компании выбранным и четко определенным стилю и имиджу.

Внешние источники креативного дизайна

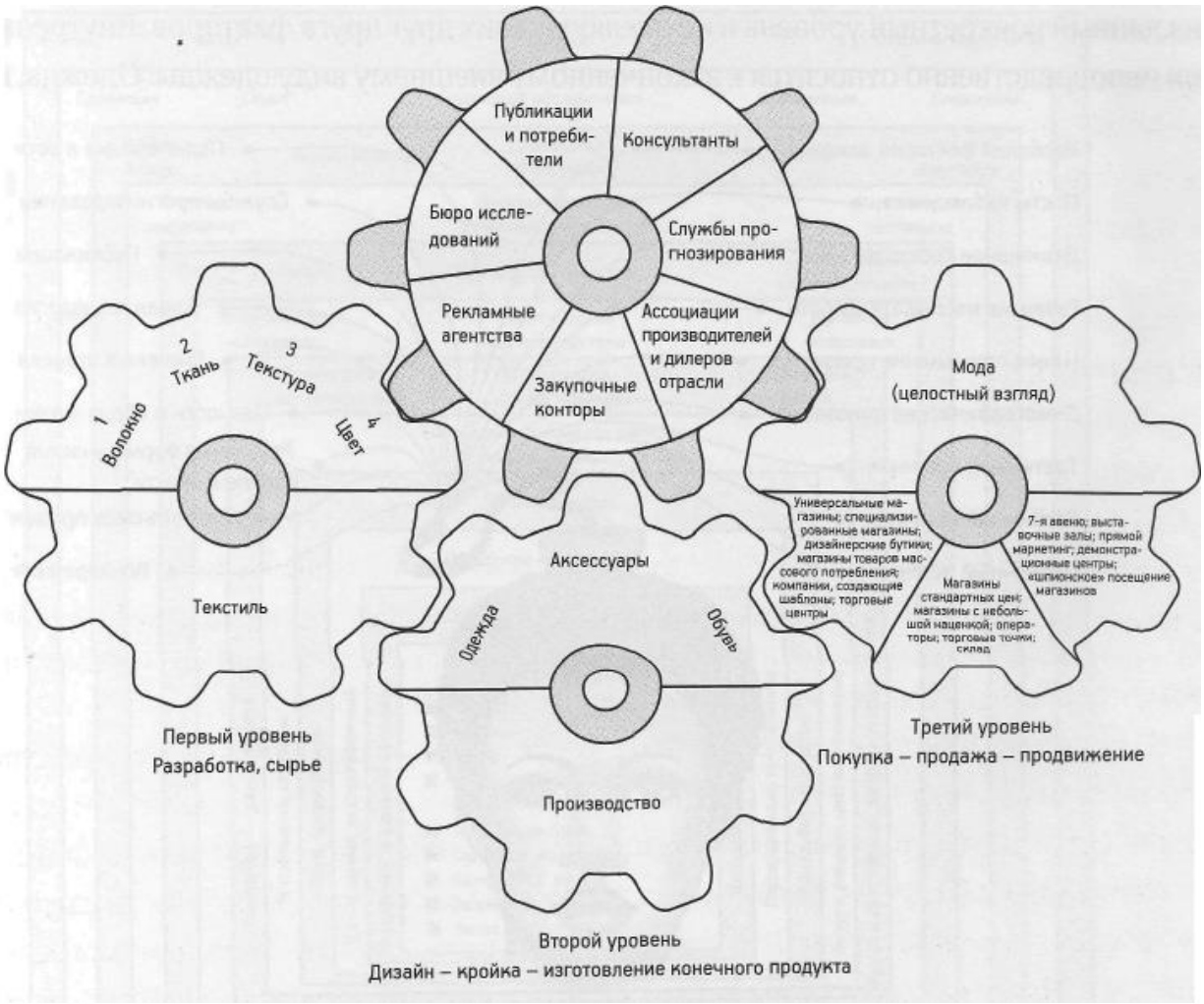
В настоящее время в мире существует ряд городов, которые считаются центрами моды (Rogers, 1983). О новых зародившихся в них стилях и идеях мир оповещают байеры и специализированные средства информации. Чтобы донести продвигаемые товары до конечного потребителя, производители организуют встречи с дистрибьюторами. Специалисты общепризнанных центров моды интерпретируют настроения рынка, создавая новые стили и прогнозы.

На рисунке 10.9 схематично изображен механизм, который приводит в действие индустрию моды и заставляет любую компанию, работающую в этой отрасли, подключаться к множественным контрольным точкам информационной модной сети (рис. 10.10).

Шах (Shah, 1987) утверждает, что в действительности именно небольшая группа людей, работающих в службах трендсеттинга или занимающихся организациями выставок, подобных Premiere Vision, является учредителем моды. Они не только исследуют и совершенствуют информацию, но также, обладая достаточной силой и влиянием для передачи этих идей в простом и более персональном формате своим клиентам, журналам и т. д.», соответствующим образом «согласуют с ней... свое видение моды». По мнению исследователя, именно этот факт делает Париж, а не индивидуалистическую Италию, центром дизайна.

Согласно представлениям компании Kurt Salmon Associates о ситуации на текстильном рынке в новом тысячелетии, активную роль в процессе дизайна одежды будет играть потребитель с сильно развитым чувством индивидуализма, верный только себе и своим желаниям. Деятельность в этой отрасли будет заново разделена в соответствии с моделью 4-D*: между дизайнерами, разработчиками, дистрибьюторами и демонстраторами. Первый, второй и четвертый участники станут содизайнерами в виртуальной сети, которая в конечном итоге соединит с ними и потребителя. Потребители будут тестировать новые модели, цвета и размеры через Интернет и посредством прямого реагирования в магазине; фактически они будут осуществлять запрос, где и когда захотят. В результате потенциального преимущества, которое представляет собой успешный сбор этого огромного объема информации, возникнут новые формы конкуренции (Smith, 1995).

Похоже, что и потребитель, и дизайнер проявляют творческие способности: дизайнер — в создании стилей, а потребитель — в выборе и сочетании одежды.
«ШЕСТЕРНИ» ИНДУСТРИИ МОДЫ ВРАЩАЮТСЯ В «ВЕЧНОМ ДВИЖЕНИИ»
ПЕРЕДАЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ Европейские и внутренние



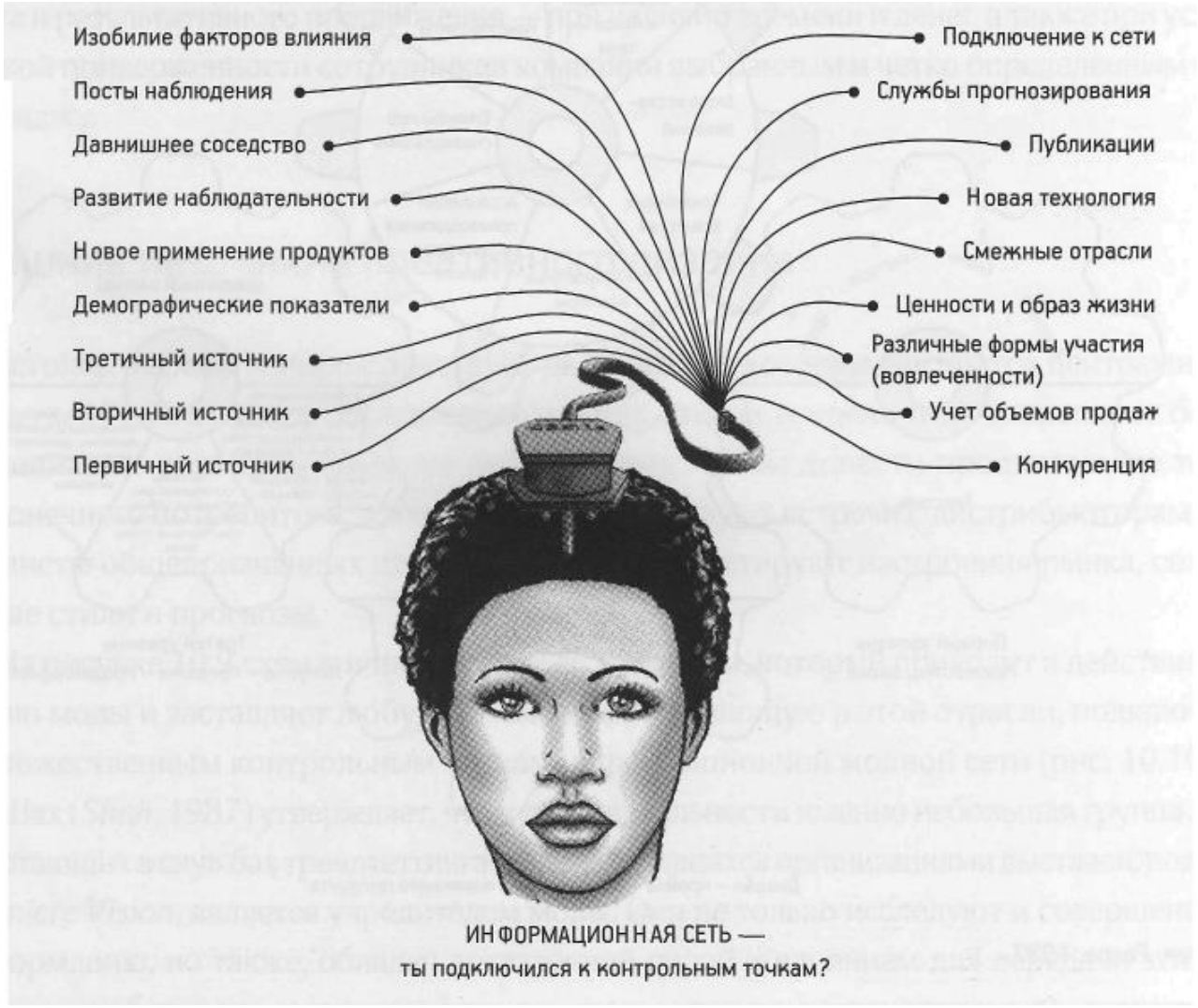
Источник:Perna, 1987.

Рисунок 10.9. «Шестерни» индустрии моды

* От англ, designers, developers, distributors, displayers. — Прим, редактора.

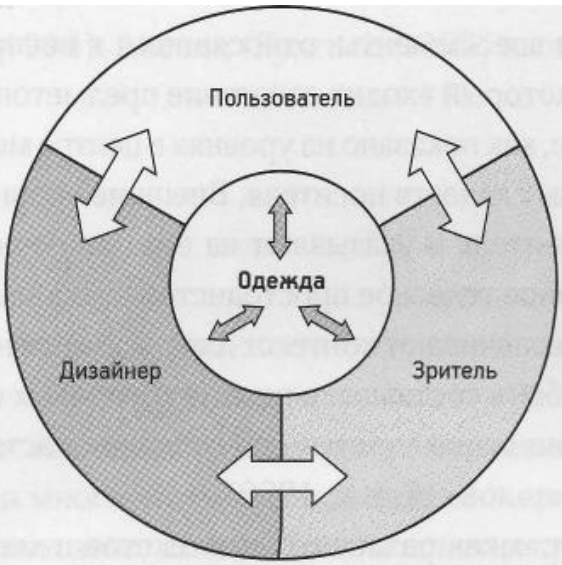
Потребители — это потенциальные пользователи одежды и/или зрители. Три категории людей (дизайнер, пользователь и зритель) влияют друг на друга в рамках своей личной критической оценки того, что следует носить (рис. 10.11), и принадлежат особой среде, в которой внешность и одежда считаются формами самовыражения и воспринимаются всеми пятью органами чувств (Kaiser, 1990). Многочисленные факторы влияют на поведение потребителя и креативность дизайнера. Мода — это одновременно и результат, и стимул взаимодействия между потребителями и дизайнерами, в котором чрезвычайно важную роль играют эстетические особенности, а изменения происходят с невероятной быстротой. Следовательно, компании должны уметь извлекать из доступных источников достоверные сведения о предпочтениях потребителя в области дизайна и устанавливать различия в отношении своих конкурентов посредством креативного дизайна, в котором учитывается постоянно обновляющаяся информация о рынке.

На рисунке 10.12 представлена модель, в которой показаны различные контекстуальные уровни, накладывающиеся друг на друга и характеризующие восприятие человеком одежды. Каждому уровню модели дано название, а рядом приведены примеры влияющих на данный конкретный уровень и не исключающих друг друга факторов. Внутренние уровни непосредственно относятся к законченному внешнему виду одежды. Одежда, включая



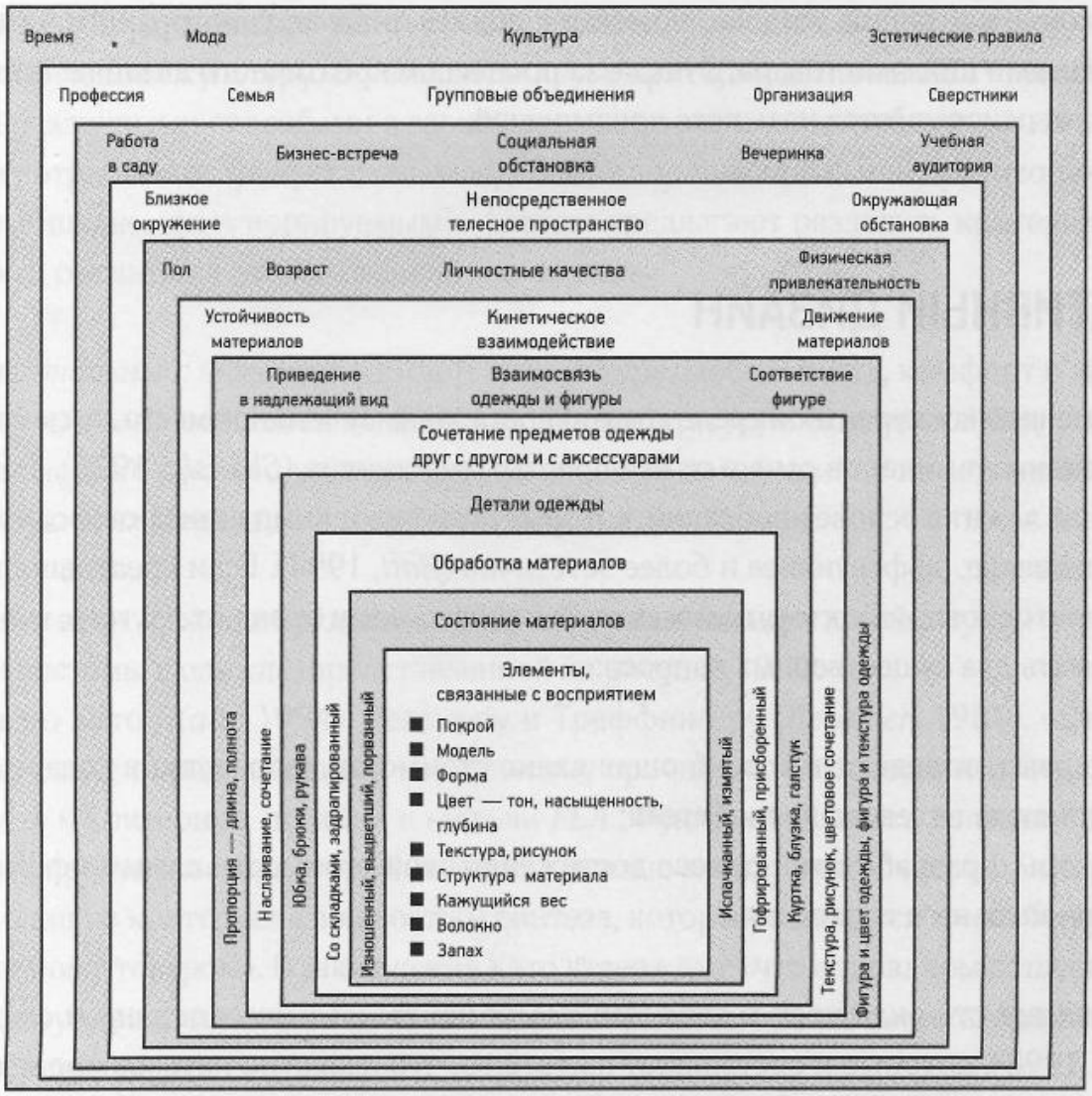
Источник:Perna, 1987.

Рисунок 10.10. Информационная сеть



Источник: адаптировано из *Bryant*, 1994.

Рисунок 10.11. Необходимая основа для оценки одежды



Источник: Damhorst, 1990.

Рисунок 10.12. Контекстуальная модель системы знаков в одежде

детали наряда, материалы и все элементы, относящиеся к восприятию, вплетена в общий контекст внешности, в который входит сочетание предметов одежды друг с другом и/или с аксессуарами. Все это, как показано на уровнях в центре модели, рассматривается с учетом фигуры и личностных качеств носителя. Внешние уровни представляют собой микро- и макросреду потребителя и указывают на его или ее роли и индивидуальные особенности. Непосредственное телесное пространство и «социальная обстановка, в которой находится человек, обеспечивают контекст для рассмотрения его или ее внешнего вида, который также может быть составлен в рамках групповых объединений. Культура расширяет рамки интерпретации внешности в соответствии с эстетическими правилами, историческим контекстом и модой» (Kaiser, 1990).

Распознавание связей в рамках различных контекстов и между ними необходимо для понимания сходств и различий в значении, которое придается одежде. Определение обстоятельств, которые влияют на целевого потребителя, и понимание их взаимодействия нужно использовать в процессе креативного дизайна, поскольку они воздействуют на восприятие и выбор потребителем тех или иных предметов одежды. Процессы, отображенные в данной модели, помогают понять динамику, которая стоит за модой и жизненными циклами товара, а также за процессом креативного дизайна. Успех новой продукции основывается на успехе предыдущей.

КРЕАТИВНЫЙ ДИЗАЙН

В современной конкурентной среде креативность занимает видное место, поскольку именно она отличает лидеров рынка от его простых участников (Sheasly, 1996). Творческое мышление лежит в основе инноваций, которые позволяют компании производить товары лучше, дешевле, эффективнее и более эстетично (Bati, 1994). Если креативность — действительно основной фактор, помогающий отличить один бренд от другого, необходимо исследовать два существенных вопроса:

- во-первых, определить способ оценивания стоимости творчества в товаре согласно восприятию целевого потребителя;
- во-вторых, разработать процесс достижения этой стоимости самым эффективным и рациональным способом.

Креативность включает в себя три компонента: навыки, новизну и стоимость (Young, 1998), которые и составляют в итоге то, что известно нам как креативный товар. Трудно провести различие между «общественной стоимостью и действительной стоимостью креативного товара, между критерием простоты и сложности, креативным достижением, креативными навыками/способностями/талантом и креативными склонностями» (Kato, 1994). Айсенк (Eysenck, 1997) выделяет четыре основных области креативности:

- товар;
- процесс;
- личность;
- среда.

Мы проанализируем эти термины в контексте маркетинга после предварительного краткого рассмотрения многочисленных определений креативности и дизайна. В последнем разделе будет показано, каким образом понятия стоимости и новизны связаны с товаром и рынком, тогда как компонент «навыки» скорее относится к процессу, окружению и, разумеется, личности (или команде), которая может успешно произвести товар, воспринимаемый целевым потребителем как креативный.

«Целевой потребитель может быть индивидуумом или группой индивидуумов (це-

левой рынок)». И дизайнер, и потребитель взаимодействуют с более широким кругом, символизирующим культуру. Во внешнем круге критерии дизайна FEA* связаны друг с другом различными способами в зависимости от целевого потребителя и конкретной ситуации потребления продукта; они могут быть дополняющими или противоречащими, доминирующими или игнорируемыми. Авторы предлагают разделить критерии на три типа, чтобы оценить их относительную значимость:

• функциональный: включает соответствие фигуре, мобильность, комфорт и защиту;
• эмоциональный: относится к ценностям, ролям, статусу и самоуважению;
• эстетический: связан с художественными элементами, принципами дизайна и взаимосвязью тела и одежды.

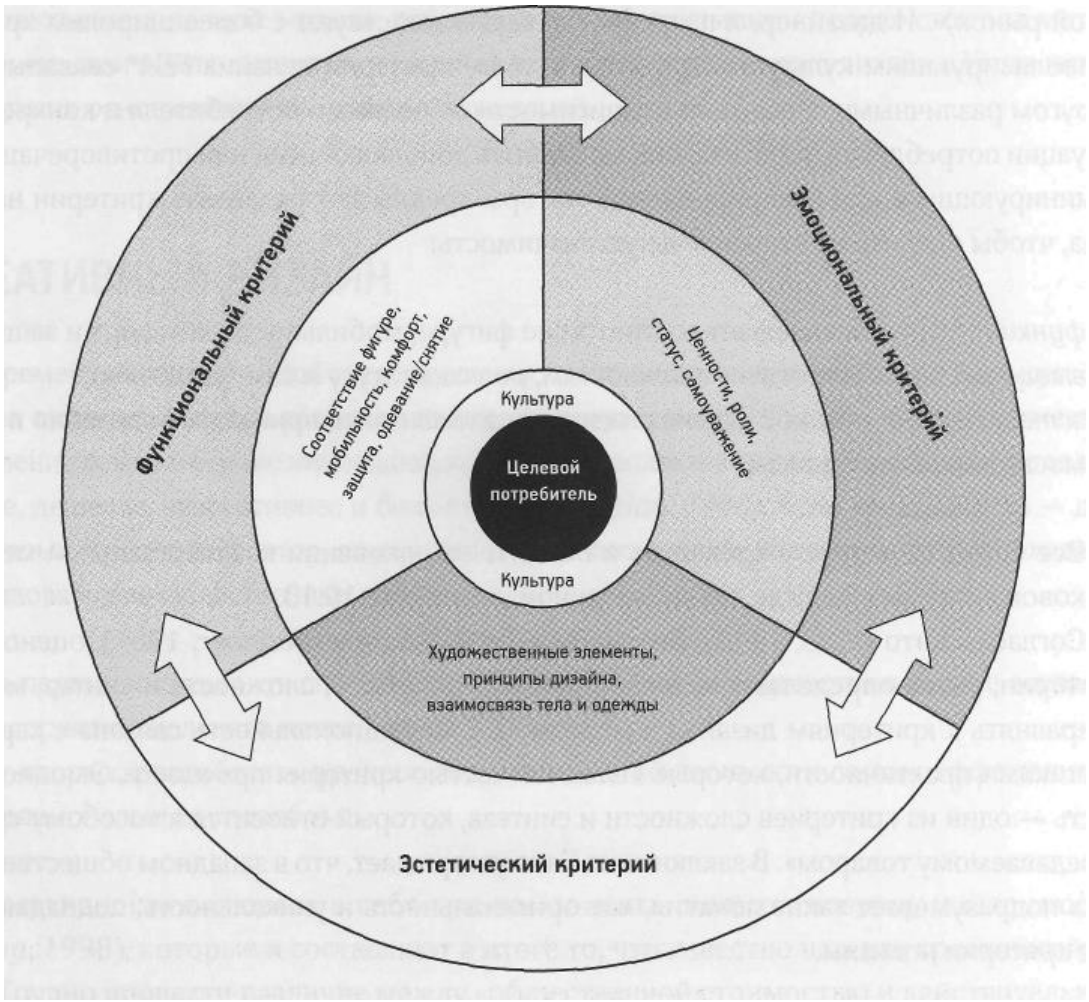
Все критерии можно определить и оценить на основании контекстуальной модели знаковой системы в одежде, представленной на рисунке 1 0. 1 3.

Согласно Като (Kato, 1994), Беземеру и Треффингеру (Besemer, 1981), оценочные критерии, ранее определявшиеся как новизна, прочность, сложность и синтез, можно приравнять к критериям дизайна в модели FEA. Функциональность связана с характеристиками практичности, которые являются частью критерия прочности. Эмоциональность — один из критериев сложности и синтеза, который относится к «особому стилю, передаваемому товаром». В заключение Като утверждает, что в западном обществе эстетика подразумевает такие понятия, как оригинальность и уникальность, подпадающие под критерии новизны.

От англ, functional, expressive, aesthetic — «функциональный, эмоциональный, эстетический». — Прим, редактора.

Как было сказано ранее, не существует формулы креативности. «Творчество всегда превосходит данное ему определение», поскольку «творческий образ действий всегда выходит за рамки системы» (Young, 1998). Все начинается с человека. В первую очередь креативная система зависит от особой гармонии внутренних качеств; средства, модели и технология лишь поддерживают ее (Ditkoff, 1998). Креативность — это результат синергетического взаимодействия интеллектуальных, интуитивных и эмоциональных знаний (Myers, 1998). Следовательно, творческое мышление подразумевает сложное сочетание различных способностей, знаний, навыков, свойств и потребностей.

Согласно определению, креативный продукт должен быть неожиданным, но, по мнению некоторых авторов, процесс, ведущий к успешному креативному дизайну, предсказуем. Основываясь на навыках, знаниях, вдохновении, мотивации, опыте и методах решения проблем, дизайнеры ищут новое путем внедрения изменений или посредством нахождения новых решений старых и актуальных проблем. В процессе разработки дизайна идеи преобразовываются в реальность, а сам процесс протекает от момента зарождения идеи



Источник: Lamb, 1992.

Рисунок 10,13. Модель потребительских нужд FEA

до выработки выполнимого решения (Van Praag, 1987). ЛаБат и Соколовский (LaBat, 1999) считают, что, придерживаясь систематизированного процесса, можно разработать упорядоченный план, который:

- будет гарантировать максимальную эффективность и целесообразность разработки товара;
- окажется полезным при установлении реалистичных графиков и обеспечении способа передачи информации о процессе работы креативного отдела его сотрудникам, а также любым заинтересованным лицам, к примеру менеджерам других отделов (маркетинга, продаж, сорсинга и т. д.) или даже главе компании.

В центре большинства исследований о процессах креативного дизайна стоит когнитивный подход. Для решения установленных проблем было разработано несколько моделей, улавливающих последовательность и связь дивергентных и конвергентных этапов мышления. «Дивергентное мышление означает склонность думать в различных направлениях или выбирать из широкого диапазона возможностей, в то время как конвергентное мышление концентрируется на единственно правильном ответе и все сводит к нему» (Kato, 1994).

Например, Джонс (Jones, 1981) описывает три стадии промышленного дизайна:

- дивергенцию;
- преобразование;
- конвергенцию.

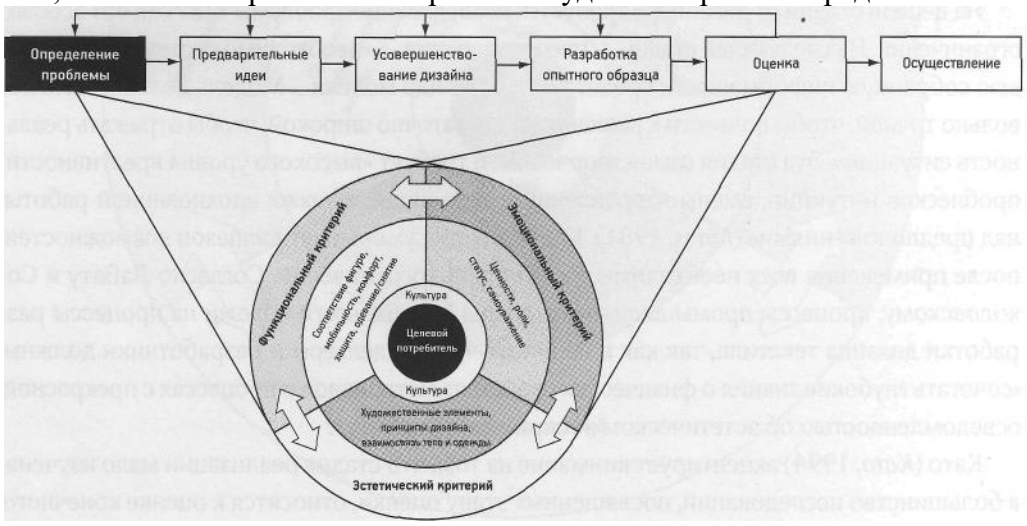
На первой стадии от дизайнера требуется исследование проблемы в целом, без особых ограничений. На следующей стадии — преобразования — «необходимо систематизировать всю собранную информацию и представить ее в виде модели... Модель должна

быть довольно точной, чтобы подвести к решению, и достаточно широкой, чтобы отражать реальность ситуации». Эта стадия самая творческая и требует «высокого уровня креативности, проблесков интуиции, смены направлений и тенденций, а также вдохновенной работы над предположениями» (Jones, 1981). Конвергенция уменьшает диапазон возможностей после применения всех необходимых критериев и ограничений. Согласно ЛаБату и Соколовскому, процессы промышленного дизайна больше всего похожи на процессы разработки дизайна текстиля, так как в обоих случаях модельеры и разработчики должны «сочетать глубокие знания о физических свойствах материалов и процессах с прекрасной осведомленностью об эстетическом восприятии предмета».

Като (Kato, 1994) акцентирует внимание на том, что стадия реализации мало изучена, а большинство исследований, посвященных этапу оценки, относятся к оценке конечного товара, которая является неотъемлемой частью индивидуального креативного процесса. Тем не менее специалисты пренебрегают изучением вопроса, каким образом дизайнер проводит эту оценку. Кроме того, как подчеркивает Като, в моделях креативного процесса дизайна одежды не обращают внимания на инкубационный период. Однако многие авторы утверждают: чтобы развивать и стимулировать генерирование идеи, а следовательно, активизировать креативный процесс, необходимо время (Kim, 1990; Turner, \99\;DeBono, 1992; Guilford, 1950). В своей докторской диссертации Секор (Secor, 1992) подтверждает, что дизайнеры жалуются на «недостаточное количество времени, необходимое для творческой деятельности».

Непосредственно дизайну предшествует визуальный умозрительный шаблон (Kato, 1994; Finke, 1997), который охватывает «идеи не столько последовательно, сколько параллельно: формы, цвета и текстура ткани представлены не по отдельности, а как единое целое» (Сап, 1992). «Дизайнеры в процессе разработки одежды должны обращать особое внимание на сенсорные приемы, поскольку одежда многомерна и воспринимается через зрение, слух и прикосновение».

Дизайнерская креативность — многоплановая и многоуровневая наука, особенно на современном этапе, когда преимущественная часть творческого процесса осуществляется в рамках команды, участниками которой являются дизайнеры, стилисты, мерчандайзеры, а иногда и байеры. Дизайнерская креативность взаимосвязана с модой и тенденциями времени, стилем дизайнера, креативного отдела и/или компании, а также потребностями и желаниями целевого потребителя. Она зависит от личных качеств создателя одежды или определяется совместной креативной деятельностью отдела.
В своей публикации за 1992 год Лэм и Кэллал (Lamb, 1992) отметили, что для осуществления любой дизайнерской разработки необходимо изучить рынок и проанализировать потребности целевого потребителя по критериям FEA (рис. 10.14): «...успех определятся тем, насколько хорошо эти потребности удовлетворены посредством конечного товара».



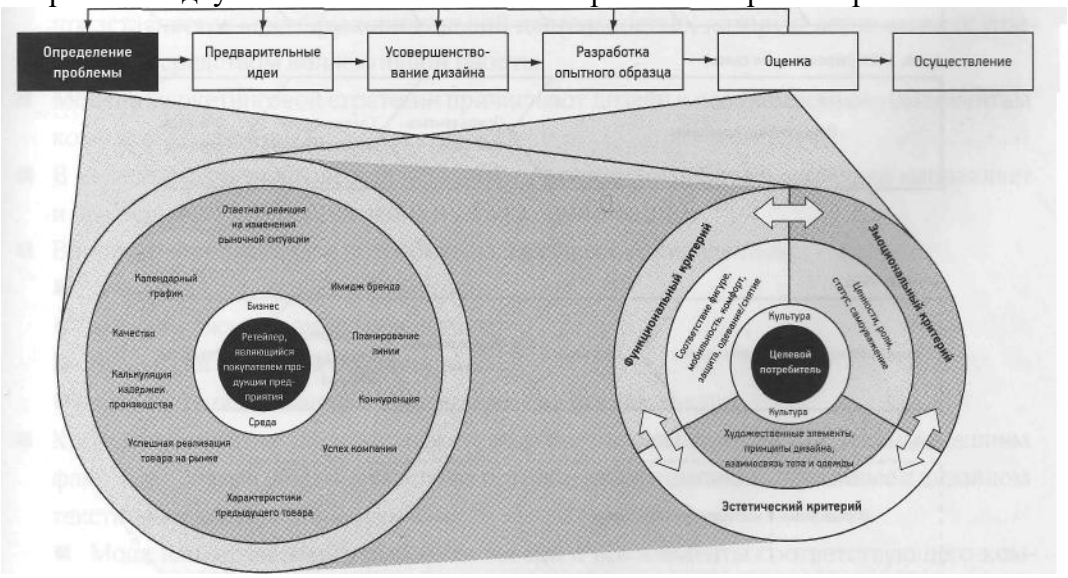
Источник: Lamb, 1992.

Рисунок 10.14. Структура процесса разработки дизайна согласно модели FEA

Однако, сравнив свою модель 1992 года с промышленной деятельностью (Kallal, 1993), они увидели, что ранее пренебрегли другими категориями критериев, связанных с мерчандайзингом и потребностями ретейлера, являющегося покупателем продукции предприятия, и на основании собственных практических исследований выделили следующие критерии, упомянутые некоторыми избранными компаниями одежды:

- умение вести розничную торговлю;
- имидж бренда;
- календарный график;
- успех компании;
- результаты работы конкурентов за предыдущий период;
- калькуляция издержек производства и наличие ресурсов и навыков;
- планирование линии;
- характеристики предыдущего товара;
- качество товара;
- успешная реализация этого товара на рынке;
- ответное реагирование на изменения рыночной ситуации.

Таким образом, они пересмотрели выведенную ими ранее структуру (что отражено на рисунке 10.15) с целью показать, что производитель одежды фактически удовлетворяет потребности двух клиентов: конечного потребителя и ретейлера.



Источник:Kallal , 1993.

Рисунок 10.15. Структура разработки продукта

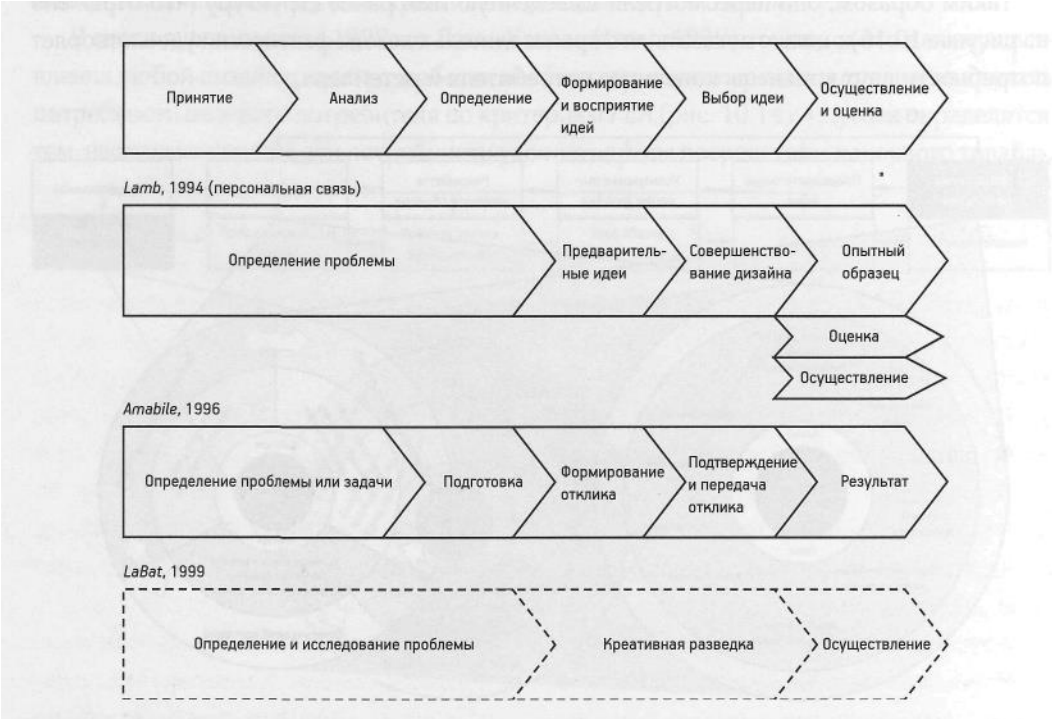
Лэм и Кэллал (Lamb, 1992) утверждают, что их модель позволяет осуществить оценку товаров на рынке, а значит может считаться «частью функции мерчандайзинга, относящейся к планированию, разработке и презентации линии продукции». Модель FEA вполне применима для составления новых планов по решению задач при разработке сезонных концепций и стилей, а также для оценки соответствия существующих товаров и линий продукции их целевым рынкам, в том числе для оценки их потенциальных возможностей для адаптации к новым целевым сегментам рынка.

На рисунке 10.16 показано, каким образом различные исследователи схематически изображали процесс дизайна текстильного товара. Дизайнеры должны следовать свободному потоку идей, помня как о краткосрочных, так и о долгосрочных решениях. Каждый сезон они должны разрабатывать товары, которые будут удовлетворять целевого потребителя или даже привлекут новые рыночные сегменты. При этом они должны гарантировать, что эти товары не только соответствуют стилю компании и имиджу бренда, но и сохраняют и/или обновляют их. Кроме того, дизайнеры должны

попытаться разработать новые и творчески модифицировать уже существующие товары таким образом, чтобы оптимизировать их жизненные циклы.

Креативная разведка — это наименее однозначный этап, который Уоткинс (Watkins, 1988) назвал «креативным прыжком», а Джонс (Jones, 1981) — дизайном «черного ящика».

Watkins, 1988



Источник: Le Pechoux, 2000.

Рисунок 10.16. Сравнение различных моделей процесса креативного дизайна

Тем не менее Джонс верит, что эту фазу можно если не объяснить, то подробно описать и донести информацию до всех участников процесса дизайна. Данный подход к дизайну, названный самим исследователем как «прозрачный ящик», является систематическим, очевидным и аналитическим; в рамках этого подхода спланированы подфункции и связи, существующие между функциями, а на основе всей информации, собранной на начальном этапе процесса дизайна, формируются шаблоны. Рассмотренные модели не акцентируют внимание на данном начальном этапе, его компонентах и динамичной структуре. С помощью языка шаблонов можно было бы составить план и пройти по исходной модели этого креативного процесса (Le Pechoux, 2000).

Практика инновационного Менеджмента в будущем

Современное состояние знаний в области креативного fashion-дизайна учит нас тому, что динамика данной отрасли — это сложная система взаимодействий в непостоянной и непредсказуемой сфере моды. Инновации в менеджменте ставят перед специалистами важные и сложные задачи. Существующие знания можно обобщить следующим образом (Le Pechoux, 2000).

• В рассмотренных моделях дизайна одежды и разработки текстильных товаров дизайн представляется многофункциональной деятельностью, которую легче всего осуществить посредством коллективной работы.
• Модели маркетинговой стратегии причисляют дизайн к неотъемлемым компонентам комплекса маркетинга.
• В центре сферы моды всегда находится целевой потребитель, который направляет и

ограничивает процесс дизайна и объем производства.
- Вопросы, относящиеся к потребителю, связаны с определением:
  - совокупности личных параметров;
  - влияния, оказываемого обществом;
  - процессов принятия решений;
  - воздействия обстановки и восприятия на оценку товара.
- Когда мода анализируется в контексте маркетинга, она становится основным внешним фактором, оказывающим влияние на потребителя и компании, связанные с дизайном текстиля и одежды.
- Мода влияет на жизненный цикл товара и все элементы соответствующего комплекса маркетинга.
- Мода подвержена воздействию многочисленных мировых источников информации и движений.
- Каждому имени бренда присущ свой стиль и имидж, которые до определенной степени будут развиваться и эволюционировать наряду с общими модными трендами.
- Мода — это основной внешний источник вдохновения, который создает определенные ограничения процессу креативного дизайна. Процесс дизайна зависит и от внутренних ресурсов компании, таких как специалисты по дизайну, управление креативным отделом и согласованность с маркетинговой деятельностью компании.

- Цель процесса дизайна — создать товар, который удовлетворяет требованиям целевого рынка. Следовательно, байеры и целевые потребители определяют творческую ценность создаваемого товара.

РАРАБОТКА ЯЗЫКА ШАБЛОНОВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Исследования (LePechoux, 2000) показывают, что процесс креативного дизайна одежды можно значительно улучшить, если разработать общий язык шаблонов, который состоит из взаимосвязанных моделей, описывающих начальную творческую фазу процесса дизайна одежды. Используя разработку товара, маркетинговую стратегию и приведенные в настоящей главе модели процесса креативного дизайна вместе с внутренними и внешними факторами, влияющими на вышеперечисленные аспекты, можно создать прообраз данного креативного процесса. Его неотъемлемыми элементами являются:

- акцент на креативной фазе процесса дизайна одежды;
- определение компонентов дизайна и маркетинга на этой фазе;
- распознавание связей между данными компонентами и различными этапами процесса;
- динамичная структура, основанная на этих связях;
- учет факторов окружения;
- метод оценки разработанного изделия;
- сочетание логического мышления и процессов, имеющих под собой как строго научную, так и сенсорную основу.

Разработанный язык шаблонов ясно выражает динамичную структуру прообраза. Были установлены шаблоны, описывающие связь между всеми компонентами и этапами процесса креативного дизайна одежды (Le Pechoux, 2000). Являясь универсальным для всех специалистов в области дизайна, применяющих метод «прозрачного ящика», язык шаблонов способствует пониманию процесса креативного дизайна. Тем не менее, как утверждают исследователи, этот язык может быть использован и при разработке программного средства, которое: а) будет учитывать потребности сотрудников креатив-

ного отдела; б) поможет направить используемые в дизайне одежды творческие усилия в нужное русло и оптимизировать процесс. Различные дизайнерские команды, разрабатывающие уникальные стили, могли бы применять язык шаблонов, описывающий креативный процесс разработки дизайна одежды. Их креативность будет зависеть от понимания каждого индивидуального шаблона, а также от выбора и последовательности шаблонов, составляющих персональный язык данных команд. Дизайнеры даже могут добавить в этот язык несколько собственных шаблонов.

Все специалисты языка шаблонов утверждают, что шаблоны, разработанные одним дизайнером, следует распространять среди его коллег по цеху, чтобы ускорить процесс формирования всеобъемлющего языка шаблонов для дизайна одежды. Это принесет пользу специалистам не только в сфере дизайна, но и в связанных с ним отраслях.

ИСТОЧНИКИ

Alexander, C. A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction / C. Alexander. — Oxford: University Press, 1977.

Amabile, T. M. Creativity in Context / T. M. Amabile. — Oxford: Westview Press, Harper Collins, 1996.

American Apparel Manufacturers Association. The impact of technology on pre-production activities. TAC Report: The Impact of Technology on Apparel / American Apparel Manufacturers Association (AAMA). - Washington: AAMA, 1991. - P. 63-68.

American Institute of Certified Public Accountants. Product lifecycle management. Center for Excellence in Financial Management Business Management Issues / American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). - AICPA/CEFM Publication, 1998. - (http://www.aicpa.org/cefm/ plcm/index.html).

Andersson, A. E. Creativity, complexity and qualitative economic development / A. E. Andersson // The Complexity of Creativity / N.-E. Sahlin, A. E. Andersson (eds). — Dordrecht: Kluwer Academic, 1997.-P. 139-151.

Bati, A. Ideas / A. Bati // Textile Horizons. - 1994. - 14(3). - P. 48-50.

Besemer, S. Analysis of creative products: review and synthesis / S. Besemer, D. Treffinger // The Journal of Creative Behavior. - 1981. - 15. - P. 158-178.

Brown, A. Micro marketing, relationship marketing / A. Brown // Class Notes. — 1997. — Chapter 10. — (http://www.udel.edu/alex/chaptlO.html).

Bryant, N. 0. A critical framework for exploring the aesthetic dimensions of wearable art / N. 0. Bryant, E. Hoffman //Aesthetics of Textiles and Clothing: Advancing Multi-Disciplinary Perspectives. ITAA

Special Publication No. 7 / M. R. DeLong, A. M. Fiore (eds). — Monument, CO: International Textile Apparel Association, 1994. - P. 84-96.

Burns, L. D. Fashion Theory / L. D. Burns. — 1998. — (http://osu.orst.edu/instruct/aihm577/fthome. html).

Carr, H. Fashion Design and Product Development / H. Carr, J. Pomeroy. — Oxford: Blackwell Scientific, 1992.

Damhorst, M. L. In search of a common thread: classification of information communicated through dress / M. L. Damhorst // Clothing and Textile Research Journal. - 1990. - 8(2). - P. 1-8.

Dammeyer, M. A. Marketing research: pinning down change / M. A. Dammeyer // Industrial Fabric Products Review. - 1994. - 71(3). - P. 22-23.

De Bono, E. Serious Creativity — Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas / E. De Bono. — New York: Harper Business, 1992.

Ditkoff, M. Qualities of an innovator / M. Ditkoff // Personal Creativity. — 1998. — (http://www.thinks-mart.com/articles/MP_3-4-2.html).

Entrada, J. J. Fashion: A Cultural Communication of Image /}.}. Entrada. — 1998. — (http://home.earth-link.net/~entrada/writing/Fashion.html).

Eysenck, H. J. Creativity and personality / H. J. Eysenck // The Creativity Research Handbook /

M. A. Runco (ed.). - Creskill, NJ: Hampton Press, 1997. - Vol. 1. - P. 41-66.
Finke, R. A. Mental imagery and visual creativity / R. A. Finke // The Creativity Research Handbook / M. A. Runco (ed.). - Creskill, NJ: Hampton Press, 1997. - Vol. 1. - P. 183-202.
Gaskill, L. R. Toward a model of retail product development — a case study analysis / L. R. Gaskill // Clothing and Textile Research Journal. - 1992. - 10(4). - P. 17-24.
Guilford, J. On creativity/J. Guilford// The American Psychologist. - 1950. - 14. - P. 444-454.
jarnow, J. Inside the Fashion Business /}. Jarnow, K. G. Dickerson. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
Jones, C. Design Methods: Seeds of Human Futures / C. Jones. — New York: John Wiley, 1981.
Kaiser, S. The Social Psychology of Clothing — Symbolic Appearances in Context / S. Kaiser. — New York: Macmillan, 1990.
Kallal, M. J. Linking industry practice with apparel design education / M. J. Kallal, J. M. Lamb // Lectures and Writings from the International Conference on Fashion Design, May 25-27 / H. Sillanpaa-Suomi-nen, M. von Knorring (eds). — Helsinki: University of Industrial Arts Helsinki UIAH, the Department of Clothing and Fashion Design, 1993. - P. 253-258.
Kato, S. L. An investigation of the creative process and application to apparel design models / S. L. Kato // Aesthetics of Textiles and Clothing: Advancing Multi-Disciplinary Perspectives. ITAA Special

Publication No. 7 / M R. DeLong, A. M Fiore (eds). — Monument, CO: International Textile Apparel Association, 1994. - P. 48-57.
Kim, S. H. Essence of Creativity, A Guide to Tackling Difficult Problems / S. H. Kim. — New York: Oxford University Press, 1990.
Knox, S. Design management / S. Knox // Textile Horizon. — 1989. — February. — P. 59-61.
Kotler, D. Principles of Marketing / D. Kotler, G. Armstrong. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
Kurt Salmon Associates (KSA). KSA Annual Consumer Pulse Survey Results / KSA. - KSA Publications, New York. 1996.
LaBat, K. L. A three-stage design process applied to an industry — university textile product design project / K. L. LaBat, S. L. Sokolowski // Clothing and Textile Research Journal. - 1999. - 17(1). -P. 11-20.
Lamb, J. M. Conceptual framework for apparel design / J. M. Lamb, M. Kallal // Clothing and Textile Research Journal. - 1992. - 10(2). - P. 42-47.
Le Pechoux, B. A pattern language describing apparel design creativity. Textile Technology and Management Ph.D. Dissertation. College of Textiles, North Carolina State University, Raleigh, NC, USA / B. Le Pechoux. - 2000.
May-Plumlee, T. No-interval coherently phased product development model for apparel / T. May-Plumlee, T. Little // International Journal of Clothing Science and Technology. — 1998. — 10(5).
McCann, J. M. The evolution of marketing systems /J. M. McCann // Generation Marketing Insights. — 1997. — (http://www.duke.edu/~mccann/mwb/12partnr.html).
McPherson, E. M. // Apparel Manufacturing Management Systems / H. L. Needles (ed.). — New Jersey: Noyes, 1987.
Myers, N. What is this thing called 'Heart Intelligence'? / N. Myers // Personal Creativity. — 1998. — (http://www.thinksmart.com/articles/MP_3-l-l.html).
Packard, S. The Fashion Business — Dynamics & Careers / S. Packard. — New York: CBS College Publishing, 1983.
Perna, R. Fashion Forecasting — A Mystery or a Method? / R. Perna. — New York: Fairchild, 1987.
Petzinger Jr, T. There is a new economy out there — and it looks nothing like the old one / T. Petzingerjr. // The Wall Street Journal. - 2000. - January 1. - s. R. - P. 31.
Pitt, T. 'Advanced' target marketing / T. Pitt // Segmenting and Targeting Markets. — 1997. —

Ch. 6. — (http://www.pcola.gulf.net/~tonypitt/mk6.htm).
Remaury, B. Levolution de la fonction produit/collection / B. Remaury // Rep'eres Mode & Textile 96. Paris: Institut Francis de la Mode, 1996. — P. 178-188.
Rigamonti, A. Second-generation marketing in the textile industry / A. Rigamonti // World Textiles: Investment Innovation Invention. —1987. — P. 229-248. — (The Textile Institute. Papers presented at the Annual World Conference, May 4-7,1987, Como, Italy).
Robinson, H. Fashion: the way forward / H. Robinson // World Textiles: Investment Innovation Invention. - 1987. - P. 249-258. - (The Textile Institute. Papers presented at the Annual World Conference, May 4-7, 1987, Como, Italy).
Rogers, D. S. Fashion — A Marketing Approach / D. S. Rogers, L. R. Gamans. — New York: CBS College Publishing, 1983.
Sadd, D. Structuring product development for higher profits / D. Sadd // Bobbin. — 1996. — October. — P. 68-73.
Secor, L. C. Computer Usage in Apparel Design and its Effect on Styling and Creativity / L. C. Secor. — UMI, USA, 1992.
Shah, D. R. Timing: the key to success / D. R. Shah // World Textiles: Investment Innovation Invention. — 1987. - P. 269-282. - (The Textile Institute. Papers presented at the Annual World Conference, May 4-7,1987, Como, Italy).
Sheasly, W. D. The essence of creativity / W. D. Sheasly // Chemtech. - 1996. - March. - P. 15-16.
Smith, T. Vision of changes in textile markets / T. Smith // Indian Textile journal. - 1995. - 105(4). -P. 166-167.
Solomon, M. R. Consumer preferences for apparel and textile products as a function of lifestyle imagery / M. R. Solomon, B. G. Englis // National Textile Center Briefs. - 1998. - March. - P. 28.
Tandem Corporation. Decision support in retail: unlocking the power of retail data / Tandem Corporation // Retail Solution Brief. - 1997. - (http://www.tandem.com/INFOCIR/HTML/BRFS_WPS/ DSSRETSB.html).
Turner, j. D. Activating the creative process / J. D. Turner // Textile Chemist and Colorist. — 1991. — 23(2).-P. 21-22.
Van Praag, L. Managing design / L. van Praag // World Textiles: Investment Innovation Invention. — 1987. - P. 303-308. - (The Textile Institute. Papers presented at the Annual World Conference, May 4-7,1987, Como, Italy).
Watkins, S. Using the design process to teach functional apparel design / S. Watkins // Clothing and Textiles Research Journal. - 1988. — 7. — P. 10-15.
Wickett, J. L. Apparel retail product development: model testing and expansion /J. L. Wickett, L. R. Gaskill, M. L. Damhorst // Clothing and Textile Research Journal. - 1999. - 17(1). - P. 21 -35.
Young, J. G. What is creativity? / J. G. Young //Adventures in Creativity, A Multimedia Magazine. — 1998. — (http: //www.volusia.com/creative/2magl.htm).

ГЛАВА 13

ЭЛЕКТРОННЫЙ FASHION-БИЗНЕС

Руфь Марсиниак

и Маргарет Брюс

ВВЕДЕНИЕ

Основным розничным каналом дистрибуции постепенно становится Интернет. Он также является привлекательным каналом для реализации модных товаров (Beck, 2004), поскольку не только предоставляет ретейлерам отличный способ размещения фотографий, видео- и аудиоматериалов, демонстрирующих их последние коллекции, но и дает возможность продавать товар напрямую потребителям через веб-сайты. Размышления о возможностях продажи одежды в режиме онлайн не прекращаются, а тем временем объемы продаж одежды и обуви, реализуемых через Интернет, постоянно растут. Например, согласно данным компании Interactive Media in Retail Group (IMRG, 2005), начиная с 2000 года доходы от реализации модных товаров через Интернет ежегодно увеличиваются на 25-30 %. Подсчитано, что 24 млн. человек потратили £ 1,6 млрд. в интернет-магазинах только в сентябре 2005 года. Полученные данные подтверждаются сообщениями eBay: каждые 7 секунд на их сайте продается предмет одежды (Morrell, 2006), а веб-сайт Topshop считается ее второй по величине — после флагманского магазина компании на Оксфорд-стрит — торговой точкой (Dudley, 2005). В целом индустрия моды, составившая 9 % всей розничной Интернет-торговли в стране, была названа самой быстрорастущей отраслью электронной торговли в Великобритании (Ashworth, 2005). Нельзя игнорировать важность объема продаж одежды для экономики. Например, данный показатель на розничном рынке моды в Великобритании в 2004 году составил £ 37 млрд. (Mintel, 2005b), в то время как общая стоимость книжного розничного рынка в том же году достигла показателя лишь в £ 3,62 млрд. (Mintel, 2005a).

Наряду с увеличением сумм, которые потребитель тратит на покупку модных товаров через Интернет, постепенно возрастает и академический интерес к электронной розничной торговле в сфере индустрии моды (электронному бизнесу). Большая часть исследований связана с изучением поведения потребителя, в частности с выявлением характерных особенностей клиента, побуждающих его совершать покупку одежды через Интернет (Goldsmith, 2002; Goldsmith, 2004; 2005; Kim, 2004b), а также с изучением поведения клиента, совершающего покупки через различные каналы, включая модные приобретения в магазинах на главной торговой улице, через каталоги и Интернет (Lu, 2006; Nicholson, 2002; Koontz, 2002). Другие исследовательские работы уделяли особое внимание компонентам дизайна и качеству модных сайтов (Gang, 2004), а также изучению восприятия данных аспектов потребителями (Siddiqui, 2003; Kim, 2004a), в связи с чем насчитывается гораздо меньше публикаций, посвященных онлайновой стратегии fashion-ретейлера. Тем не менее и в этой области возобновляются исследования. Так, например, Марсиниак и Брюс (Marciniak
, 2004) изучают уровни приверженности fashion-ретейлера электронной коммерции и определяют его характерные особенности, исходя из рыночного позиционирования и фокусирования на товаре. Следует упомянуть и эмпирическое исследование Эшворта (Ashworth, 2005), в котором анализируются этапы разработки модных сайтов. Были

также проведены исследования, которые рассматривают природу процесса принятия решений fashion-ретейлерами при разработке подобных сайтов (Marciniak, 2005; Salmeron, 2005).

Цель данной главы — предложить исчерпывающий обзор вышеназванной литературы и предоставить тем самым как теоретикам, так и практикам основу, на которой можно сформировать понимание специфической отрасли в сфере индустрии моды, связанной с электронной розничной торговлей. В главе рассматриваются следующие аспекты: идентификация fashion-ретейлеров, участвующих в электронной розничной торговле; восприятие потребителями модных сайтов; исследование того, каким образом ретейлеры разрабатывают такие сайты; а также изучение характерных черт потребителей, покупающих модные товары через Интернет.

КТО ТОРГУЕТ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ?

Джэнг и Берне (Jang, 2004) утверждают, что fashion-ретейлеры, торгующие через Интернет, попадают под одну из четырех категорий:

- виртуальные электронные ретейлеры;
- традиционные ретейлеры;
- компании, торгующие по каталогам и расширившие свои операции за счет включения в ассортимент своих услуг онлайновые продажи;
- многоканальные розничные компании, которые реализуют товары в магазинах, через каталоги и Интернет.

Марсиниак и Брюс (Marciniak, 2004) предлагают альтернативную классификацию электронных fashion-ретейлеров, которая основана на фокусировании на товаре и рыночном позиционировании. Данная классификация, разработанная с учетом проведенного в 2003 году обзора веб-сайтов, включает:

- ретейлеров с узкой товарной специализацией, или нишевых ретейлеров (например, одежда для беременных);
- ретейлеров-дизайнеров (например, Paul Smith);
- ретейлеров смешанного ассортимента, продающих модные товары (например, House of Fraser);
- ретейлеров, реализующих модную продукцию смешанного ассортимента (например, Diesel).

Если исходить из данной классификации, становится очевидно, что различные ретейлеры, независимо от их принципа фокусирования на товаре или рыночном позиционировании, проявляют интерес к электронной торговле. Данные проведенного опроса также показали, что среди сайтов, совершающих электронные сделки, лучше всего были представлены те, которые принадлежат ретейлерам с узкой товарной специализацией. Например, большинство «чисто играющих» ретейлеров* были розничными компаниями именно с такой специализацией. Полученные сведения подтверждают также идею о том, что подобным ретейлерам легче обеспечить товарооборот на своих веб-сайтах именно благодаря их узкой специализации (Huizingh, 2002). Например, в результате ввода термина «лыжная одежда» в поисковой системе будет сразу выдан список розничных предприятий верхней одежды.

В то время как у ретейлеров с узкой товарной специализацией есть преимущество упоминания в Интернете конкретной товарной категории, другие fashion-ретейлеры могут привлекать потребителей с помощью названий собственных брендов. Примером тому служат известные сети монобрендовых магазинов — Gap, Topshop и French Connection. Тем не менее исследование Марсиниак и Брюс выявило, что на момент его проведения сайты большинства сетей монобрендовых магазинов, выпускающих продукцию

под собственной торговой маркой, носили исключительно информационный характер. Это означало, что данные ретейлеры в противовес другим розничным предприятиям высокой моды, торгующие модными товарами смешанного ассортимента под собственным брендом, которые также реализуют свою продукцию по каталогу (например, Next и Laura Ashley), совершали электронные сделки. Следовательно, эти многоканальные ретейлеры использовали свои способности в ведении прямых поставок и логистике для осуществления онлайновой торговли. Действительно, Next Pic уделяет особое внимание своему предложению «Один бренд — три способа совершения покупок», будучи в числе первых ретейлеров в Великобритании, использовавших потенциал метода многоканальной торговли. По имеющимся сведениям, эта компания, скорее всего, является примером самого успешного в настоящее время fashion-ретейлера в Великобритании, предпринявшего попытку проникнуть в электронную коммерцию (Mintel, 2005b). Например, согласно данным Nielsen/NetRatings (Retail Week, 2003), Next является одним из наиболее популярных веб-сайтов, востребованных женщинами Великобритании. Принятие ретейлером стратегии проникновения на рынок (которой по сути и является метод многоканальной торговли) побуждает потребителей совершать больше покупок. Это вполне логично, учитывая, что модный рынок в Великобритании процветает, о чем свидетельствует жесткая конкуренция (Mintel, 2005b).

Согласно опросу, проведенному Марсиниак и Брюс, наименее вероятным является тот факт, что fashion -дизайнеры станут ретейлерами, совершающими подобные сделки. Объяснений тому несколько:

- во-первых, они могут стремиться защитить свой имидж, считая, что дальнейшее продвижение на рынок сделает его менее выразительным;
- во-вторых, учитывая, что обычно fashion-дизайнеры уже работают на мировом уровне, они могут и не иметь желания выделять ресурсы для ведения электронных международных операций;
- в-третьих, они могут считать, что высокий уровень обслуживания клиентов, сопровождающий продажу дорогостоящих модных товаров, довольно сложно воспроизвести в режиме онлайн.

Однако существует несколько «чисто играющих» розничных предприятий, включая британского ретейлера Net-a-porter и итальянскую компанию Yoox, которые успешно продают дизайнерскую одежду через Интернет (Corcoran, 2005; Howell, 2005). Такие ретейлеры делают акцент на дизайнерской одежде, которую рекламируют в журналах и которую нередко трудно найти в независимых розничных магазинах, поскольку она может считаться «рискованной» (Corcoran, 2005).

Независимые fashion-ретейлеры являются той группой розничных компаний, которая в наименьшей степени будет пользоваться Интернетом для продажи своих товаров (Marciniak, 2004), и это не удивляет. Ведь небольшие розничные предприятия, которые обычно обслуживают локальные рынки, вероятнее всего, не видят необходимости вкладывать средства в электронную коммерцию. Подобное решение способствует дальнейшему увеличению разрыва между небольшими магазинами и крупными национальными сетями торговых предприятий. Одной из попыток по исправлению такой ситуации было создание Ready2Shop — консультационного fashion-бизнеса, основанного в 1999 году гуру в мире моды Тринни Вудолл и Сюзанной Константин, в который должны были входить бутики, продающие модные товары независимых ретейлеров, планировавших впоследствии самостоятельно заниматься своими поставками (Hall, 1999). Однако компании пришлось умерить свои амбиции относительно создания сайта в Интернете, поскольку ей не удалось привлечь достаточно венчурного капитала, и в 2001 году она была вынуждена прекратить свою деятельность.

В целом, что касается вопроса о торговле онлайн, следует отметить: несмотря на присутствие в Интернете ретейлеров с узкой товарной специализацией, дизайнеров, ретейлеров смешанного ассортимента, продающих модные товары, и ретейлеров, торгующих модной продукцией смешанного ассортимента, в настоящее время розничными ком-

паниями, совершающими электронные сделки, являются преимущественно ретейлеры с узкой товарной специализацией. Таким образом, если брендинг стал чрезвычайно важной чертой розничной торговли в сфере индустрии моды (Moore, 1995), в рамках онлайновых продаж большое значение имеет фокусирование на товаре.

ЧТО ПОМОГАЕТ СОЗДАТЬ ХОРОШИЙ МОДНЫЙ САЙТ?

Поскольку сайт компании является основным способом коммуникации (McGolderick, 1999), качество сайта имеет большое значение. Такие исследователи, как Макголдерик, разработали инструмент webqual, использующий методы, которые позволяют оценивать следующие аспекты:

- восприятие потребителем системы предоставления услуг в режиме онлайн;
- уровень информационности и организованности, связанный с объемом информации, предоставленной в помощь потребителю для выполнения им желаемой задачи на сайте;
- внешнее оформление сайта, к которому относится его визуальная привлекательность, степень простоты навигации по веб-страницам и управления ими (Chen, 1999).

Что касается веб-сайтов в сфере розничной торговли модными товарами, Ким и Стоэл (Kim, 2004a) провели эмпирическое исследование с целью изучения отличительных черт сайта, которые бы благоприятно влияли на удовлетворенность потребителей. Оценка респондентов основывалась на восприятии ими работы любимых женских веб-сайтов одежды. Полученные данные позволили выявить те аспекты, которые в значительной степени предсказывали удовлетворенность потребителей работой модного сайта. Таковыми оказались:

- информационность (или когда информация соответствует задаче);
- возможность проводить электронные сделки;
- время отклика.

Более того, проведенное исследование показало, что ни визуальное оформление, ни эстетические аспекты модного сайта, ни предоставление развлекательных опций не рассматривались в качестве особо значимых факторов воздействия на потребительскую удовлетворенность. Ким (Kim, 20045) подтверждает полученные результаты данного эмпирического исследования, поскольку оно выявило, что скорее факторы трансакционных издержек (включая защиту кредитной карточки, короткий срок доставки, обеспечение секретности, гарантию возврата денег), нежели характеристики веб-дизайна (например, возможность увеличить изображение того или иного модного изделия), являются самыми важными аспектами, влияющими на общее восприятие качества совершения покупки одежды в Интернете.

Однако в противоположность полученным данным (Kim, 2004a; Kim, 2004b) другой исследователь, изучивший веб-сайты fashion-ретейлеров, — Сиддикви (Siddiqui, 2003) — отметил в своей работе, что респонденты, посещая подобные сайты, стремились рассмотреть одежду поближе и в трехмерном изображении, ожидали больше интерактивности и больше увлекательных моментов. Результаты, полученные Сиддикви, поддерживают Тен и Делонг (Then, 1999), которые определили три важных визуальных аспекта успешного веб-сайта для покупателей одежды, а именно:

- онлайновые изображения товара, наиболее точно соответствующие реальному продукту;

- показы аналогичных ему изделий;
- возможность рассмотрения товара с разных ракурсов.

По мнению Тена и Делонга, ретейлерам не удалось продемонстрировать успешное завоевание рынка в Интернете, поскольку большинство сайтов, предлагающих одежду, не позволяют потребителям испытать ожидаемого ими богатства впечатлений. Та же мысль в дальнейшем была поддержана Стокпортом (Stockport, 2001) и Дэймсиком (Damesick, 2002).

Принимая во внимание компоненты веб-сайта, которые отличаются в зависимости от типа ретейлера, Джэнг и Берне (Jang, 2004) в своей работе о модных сайтах показали, что именно виртуальные (или «чисто играющие») ретейлеры уделяют больше внимания предоставлению подробной информации о своих товарах. Это вполне оправдано, так как у подобных ретейлеров нет реальных магазинов для показа своих товаров. Кроме того, как отмечают Джэнг и Берне, большее количество информации способствует уменьшению воспринимаемого риска, который ассоциируется у потребителей с шопингом за пределами магазина. К тому же, как выявило проведенное Джэнгом и Бернсом исследование, и розничные компании, торгующие по каталогам, и ретейлеры, реализующие свою продукцию через различные каналы, обычно предоставляют большее количество компонентов потребительских услуг (например, варианты заказа), чем другие типы ретейлеров. Поскольку ключевое конкурентное преимущество предприятия торговли посредством почты заключается в дистрибуции и прямой поставке, от такой компании — в отличие от других типов электронных ретейлеров — ожидается более высокий уровень предоставления услуг клиентам. Компании, торгующие по каталогам, также организуют для клиентов дополнительные рекламные акции, например предложения «два по цене одного». Тем не менее Джэнг и Берне обнаружили, что ретейлеры, пользующиеся одновременно разными каналами продаж, предлагали более удобную политику возврата товара, чем компании, торгующие исключительно по каталогам. Это объясняется тем, что такие мультиканальные ретейлеры, как Next, предоставляют возможность потребителям (при желании) вернуть товары, приобретенные на веб-сайтах компании, в ближайшие реальные магазины (Nicholson, 2002). В результате компания улучшает качество обслуживания своих клиентов, расширяя варианты возврата купленных ими товаров. Краткое изложение исследования, проведенного Джэнгом и Бернсом, предлагается в таблице 13.1.

Тип *fashion*-ретейлеров	Подробная информация о продукте	Рекламные акции	Многочисленные варианты заказа	Удобная политика возврата
Торгующие по каталогам		*		
«Чисто играющие»	*			
Традиционные				*
Использующие несколько каналов продаж			*	*

Примечание: звездочкой (*) помечена компетентность ретейлера.

Как видно из таблицы, у разных типов ретейлеров имеются различные сильные стороны с точки зрения услуг, которые они предлагают потребителю.

Что касается презентаций товара, то обычно потребители, покупающие в настоящее время модную продукцию через Интернет, при покупке и принятии решения о выборе размера, как правило, основываются на двухмерных фотографиях одежды и таблицах с размерами (Beck, 2004). Тем не менее в индустрии моды были предприняты различные попытки по решению проблем, связанных с оцениванием товара в режиме онлайн по таким аспектам, как цвет, качество ткани и стиль модели. Например, розничная компания Lands' End из США разработала технологию «моя виртуальная модель», позволяющую потребителям создавать модели своего подобия посредством внесения индивидуальной

информации о росте и весе для последующего облачения виртуальных моделей самих себя в выбранные ими предметы одежды. На основании предоставленной информации Lands' End может автоматически давать рекомендации о сочетании предметов гардероба (Main, 2004). В целом данная технология направлена на обеспечение долгосрочной лояльности потребителя путем снижения чувства его неудовлетворенности, связанного с неуверенностью, следует ли покупать товар, не зная, придется ли он впору (Beck, 2004). Вопрос о том, какие характеристики определяют хороший веб-сайт, остается нерешенным. В то время как одни исследователи связывают важную функциональную характеристику сайта с целесообразными и эффективными процедурами ведения сделки, другие полагают, что функциональность сайта определяется уровнем презентации товара. Несоответствие между данными результатами может объясняться различием в национальности и культуре людей, взятых в качестве примеров. Так, если эмпирические исследования Кима в сотрудничестве со Стоэлем и Кимом проводились среди женщин США, респондентами Сиддикви (Siddiqui, 2003) стали жительницы Великобритании. Доказательства значимости культуры в поведении потребителя в Интернете поддерживаются исследованием Лу и Раккера (Lu, 2006). Сравнивая и противопоставляя предпочтительные каналы, через которые американские и китайские студенты совершают модные покупки, они указали на различные факторы, оказывающие влияние на каждую группу студентов при выборе того или иного канала шопинга. В будущем, тем не менее, достижения в области интернет-технологий позволят создавать в режиме онлайн множественное чувственное взаимодействие между потребителем и товарами, что улучшит презентацию существующих каналов онлайнового маркетинга (Barlow, 2004).

КАК FASHION-РЕТЕЙЛЕРЫ РАЗРАБАТЫВАЮТ ВЕБ-САЙТЫ?

Факты указывают на то, что стратегические решения, связанные с электронной торговлей, редко планируются (Salmeron, 2005). Тем не менее существуют различные модели планирования, которые объясняют, каким образом организация начинает заниматься интернет-торговлей. Как правило, подобные модели представляют собой ступенчатый подход к реализации и разработке онлайн-операций (например, см.: Quelch, 1 996; Coleman, 1998; Stroud, 1998; Martin, 1999). При этом у них есть общая черта: все они предлагают компании начать электронную деятельность с разработки собственного информационного веб-сайта. Данный шаг позволит организации обозначить свое присутствие в Интернете, предоставив необходимые сведения о себе и выпускаемой продукции. Постепенно такой сайт превращается в электронную страницу, на которой компания осуществляет сделки и реализует свои товары непосредственно покупателям. Эшворт (Ashworth, 2005) полагает, что на прохождение всех этих этапов уходит от 4 до 7 лет. Однако проблема таких моделей заключается в том, что они носят общий характер и, как отмечает Рейнольдс (Reynolds, 2002), в литературе нет ни одной модели, которая бы конкретно объясняла, каким образом в сфере розничной торговли следует развивать онлайновое присутствие.

С целью исправления сложившегося положения Эшворт выделил в своем эмпирическом исследовании альтернативную модель, сфокусированную исключительно на мелких и средних fashion-ретейлерах (малый и средний бизнес). В отличие от общих ее аналогов, эта модель фиксирует процесс разработки веб-сайта, при котором прибыль поступает уже на начальных этапах. Основываясь на изучении как «чисто играющих», так и традиционных ретейлеров, Эшворт (Ashworth, 2005) выделяет пять этапов процесса разработки веб-сайта (рис. 13.1).

Эшворт отмечает, что путь к успеху в онлайновой торговле лежит в сокращении недостатка знаний по мере прохождения fashion-ретейлером через каждый из пяти этапов.

Ликвидация подобных пробелов включает:

...максимальное увеличение экономии в инфраструктуре снабжения, превращение добавочной стоимости в жизнеспособные в торговом отношении единицы отклика, поддержание чувства удовлетворенности потребителя на фоне одновременного увеличения чистого дохода и выстраивания взаимосвязанной операционной системы, которая наилучшим способом использует совместные усилия внутри организации (Ashworth, 2005: 10).

Результаты проведенных исследований контрастируют с тем положением, которое занимают более крупные розничные цепи модных магазинов, продолжающих

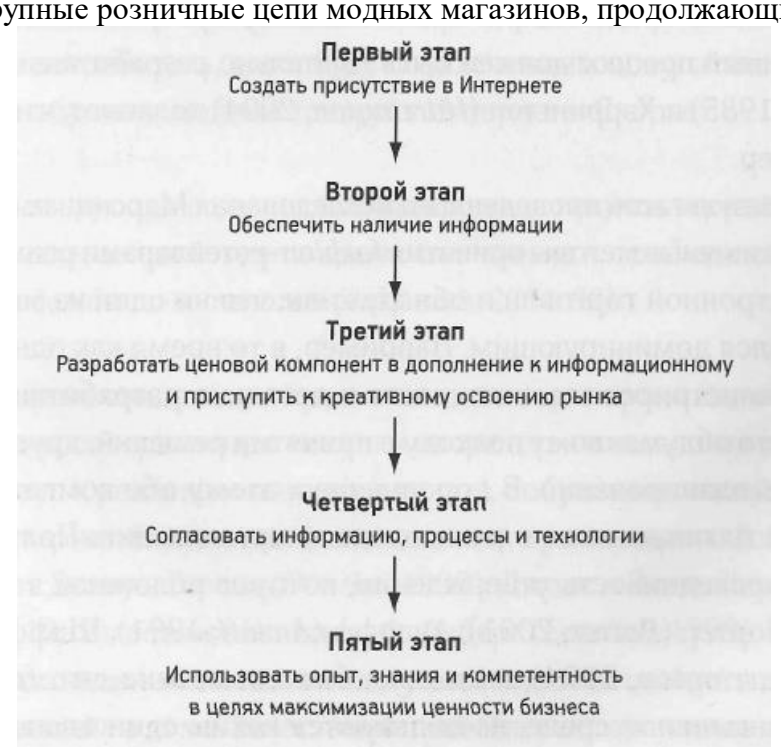

Первый этап
Создать присутствие в Интернете
Второй этап
Обеспечить наличие информации
Третий этап
Разработать ценовой компонент в дополнение к информационному и приступить к креативному освоению рынка
Четвертый этап
Согласовать информацию, процессы и технологии
Пятый этап
Использовать опыт, знания и компетентность в целях максимизации ценности бизнеса

Рисунок 13.1. Пять этапов разработки веб-сайтов в электронном fashion-бизнесе

сохранять информационную направленность своих веб-сайтов (Marciniak, 2004). Для изучения опыта таких крупных организаций в сфере розничной торговли, чтобы или подтвердить, или скорректировать модель Эшворта, основанную исключительно на деятельности мелких и средних предприятий, требуется проведение дополнительных исследований.

В то время как Эшворт (Ashworth, 2005) изучает в своей работе этапы разработки модного сайта, Сальмерон и Уртадо (Salmeron, 2005) в качестве альтернативы исследовали стратегические задачи, которые ставит перед собой fashion-ретейлер при разработке механизмов обеспечения электронной торговли. Данное эмпирическое исследование проводилось посредством изучения процессов принятия решений высшим руководством. Полученные результаты показали, что причинами, побуждающими высшее руководство развивать электронную торговлю в формате «бизнес для потребителя» (B2C), было желание увеличить доход и число покупок, совершаемых потребителями, а также расширить сферу признания бренда.

Одновременно с Сальмероном и Уртадо (Salmeron, 2005), изложившими мнение топ-менеджеров по основным причинам разработки электронной торговли, Марсиниак и Брюс (Marciniak, 2005) пытались изучить разнообразие стилей планирования, к которым прибегают fashion-ретейлеры. Изучение процесса планирования дальнейшего развития электронной торговли лицами, принимающими решение, имеет большое значение, поскольку непосредственно технологии планирования существуют в динамичной среде (Kearns, 2005). Такой среде по сути свойственна неопределенность, в ней явно просле-

живаются изменения и отсутствие закономерности (Dess, 1984). Различные авторы стратегий придерживаются противоположных взглядов относительно способа планирования стратегии в динамичной среде. Например, по мнению Портера (Porter, 2001) и Ансоффа (Ansoff, 1991), данный процесс должен быть тщательно разработанным, в то время как Шаффи (Chaffee, 1985) и Хэррингтон (Harrington, 2004) полагают, что он должен иметь внезапный характер.

На основании результатов проведенного исследования Марсиниак и Брюс (Marciniak, 2005) выделили различные методы принятия fashion-ретейлерами решений в инициативе по созданию электронной торговли и обнаружили, что ни один из методов выработки стратегии не являлся доминирующим. Например, в то время как одна из исследуемых компаний продемонстрировала склонность к детально разработанному, более формальному и хорошо обдуманному подходу в принятии решений, другая показала более спонтанный стиль планирования. В дополнение к этому обе компании использовали несколько стилей планирования в рамках одной организации. Полученные результаты опровергли справедливость утверждения, которое положили в основу базисного предположения Портер (Porter, 2001), Ансофф (Ansoff, 1991), Шаффи (Chaffee, 1985) и Хэррингтон (Harrington, 2004), а именно: было выявлено, что fashion-ретейлеры, работающие в динамичной среде, не пользуются неким единственным методом принятия решений.

КТО СОВЕРШАЕТ ПОКУПКИ В ИНТЕРНЕТЕ?

В литературе о розничной торговле прослеживается мысль о том, что некоторые потребители избегают совершать покупки по каталогам через почту из-за неуверенности в надежности финансовых сделок (Schoenbachler, 2002). Тем не менее в электронной торговле ситуация осложняется из-за кажущегося еще большим риска недостаточного обеспечения безопасности, который ассоциируется с Интернетом (Lu, 2006). С точки зрения характерных особенностей потребителей, готовых покупать модные товары онлайн, Ким и Ким (Kim, 2004b) определили, что важными факторами в этой связи являются: пол, доход, образование и число детей. Однако Голдсмит и Флинн (Goldsmith, 2004) обращают внимание на целесообразность выхода за рамки демографических показателей, объясняя такую необходимость временным характером подобных данных. Так, например, в 1988 году Брайтенбах и ван Дорен (Breitenbach, 1998) сообщали, что Интернетом склонны пользоваться молодые потребители мужского пола, хорошо образованные и занимающиеся бизнесом. Однако сегодня этот образ уже не актуален. По результатам исследования, проведенного Iris Female среди жительниц Великобритании и Германии и опубликованного в журнале New Media Аде (New Media Age, 2005):

- 52 % пользователей Интернета составляют женщины;
- покупательница тратит на онлайновые покупки в среднем £ 500 в год, что на 5,3 % больше показателя затрат на покупки, совершаемые мужчинами (New Media Аде, 2005).

Кроме того, Голдсмит и Флинн (Goldsmith, 2004), а также Фау и Чанг-Чин (Phau, 2004) предполагают, что потребитель, даже будучи увлеченным покупателем одежды, не обязательно будет приобретать модные товары в Интернете. Скорее:

...лучшими прогнозирующими факторами совершения покупок через Интернет являются энтузиазм и авантюризм, что применимо также к традиционному в прошлом приобретению одежды по каталогам (Goldsmith, 2004:92).

Полученные данные свидетельствуют о том, что те же причины, которыми руководствуются покупатели, совершающие покупки посредством каталогов (нехватка времени, ограниченный доступ к реальным магазинам и пр.), побуждают людей покупать модные

товары и через Интернет. Результаты исследования, проведенного Голдсмитом и Флинном, подтверждают Донту и Гарсиа (Donthu, 1999), Джонс и Виджейсэрэти (Jones, 1998), Бьюдри (Beaudry, 1999), а также Истлик и Файнберг (Eastlick, 1999). Все они называют в качестве основного единый мотив в пользу онлайнового шопинга — удобство совершать покупки не выходя из дома. Естественно, ретейлеры, торгующие по каталогам, вели активную деятельность по разработке инициативы электронной торговли, пользуясь склонностью потребителей, имеющих опыт общения с хорошо зарекомендовавшими себя компаниями посылочной торговли, проявлять меньше подозрительности к приобретению предлагаемых товаров и через Интернет. Несомненно, на современном этапе развития электронной розничной торговли осведомленность и доверие являются основными факторами в принятии решения о том, продукцию какой фирмы можно приобретать в режиме онлайн и по каталогам. Такие ретейлеры категории высокой моды, как Argos, Next Pic и John Lewis, также используют в качестве конкурентного преимущества уровень информированности потребителей об их брендах (Mintel, 2005c). В целом Голдсмит и Флинн утверждают, что действия электронного ретейлера и компании, торгующей по каталогам, мало чем отличаются: для них одинаково важны и хорошая база данных, и отлаженная логистика, и системы дистрибуции. Подобные сходства говорят о том, что их общим мотивом является желание продавать одежду, а не заинтересованность в специальном канале сбыта.

Последние данные позволяют сделать следующее предположение: клиенты, которые заказывают товары по почте, могут перенести совершение покупок в режим онлайн. Как показывает опрос Минтеля (Mintel, 2005c), способ совершения покупок через Интернет был признан самой популярной формой домашнего магазина в Великобритании в 2004 году и сместил на второй план заказы товаров с доставкой по почте. Полученные сведения наводят на мысль о том, что компании посылочной торговли не смогли в достаточной мере измениться или разнообразить свою деятельность, чтобы стать привлекательными для современной «более требовательной и изысканной аудитории домашнего магазина». Следовательно, несмотря на предыдущие прогнозы о грядущей замене традиционных магазинов электронной розничной торговлей, сегодня все больше мнений о том, что интернет-технологии станут своеобразным дополнением к розничной торговле по каталогам, а значит, традиционным ретейлерам не стоит чрезмерно опасаться альтернативы совершения их потребителями покупок через Интернет (Goldsmith, 2005).

В целом в отношении вопроса о том, кто покупает модные товары в режиме онлайн, можно отметить следующее.

1. Результаты многих исследователей разнятся с точки зрения важности демографических характеристик потребителей.
2. Характерные особенности потребителя носят временный характер, поскольку Интернет — это стремительно растущая технология с неизменно увеличивающимся числом участников, причем портреты «типичного» пользователя Интернета будут меняться.
3. Интерес к моде не является мотивом для онлайнового шопинга. Скорее опыт пользования домашним магазином и интерес к совершению онлайновых покупок являются теми факторами, которые побуждают потребителей покупать модные товары через Интернет.

КТО СОВЕРШАЕТ ПОКУПКИ ЧЕРЕЗ РАЗЛИЧНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА?

Наряду с утверждением о связи между шопингом по каталогам и совершением покупок в Интернете, как было показано ранее, бытует мнение и о существовании взаимосвязи между совершением покупок в реальных и домашних магазинах. Например, Ким и Ким (Kim, 2004b) полагают, что использование различных каналов торговли может сократить

воспринимаемый потребительский риск, связанный с совершением онлайновых покупок, в плане соответствия одежды фигуре, а также с точки зрения стиля, цвета, осязания и качества и ткани, и одежды. Причина очевидна: потребители могут оценить все эти характеристики в реальном магазине, примерив одежду, а затем купить ее, находясь дома. В дополнение к вышесказанному Липке (Lipke, 2002) установил, что потребители, которые покупают товары используя несколько каналов шопинга, как правило, в общей сумме тратят больше денег, чем посетители исключительно реальных магазинов, что делает первых более привлекательной мишенью для ретейлеров. Таких потребителей Кунтц (Koontz, 2002) называет суперпокупателями. Цитируя «Отчет о многоканальной розничной торговле за 2001 год», подготовленный Федерацией розничной торговли (Retail Federations), он дает им следующее определение:

...они, скорее, являются клиентами всех трех каналов розничной торговли и совершают покупки через Интернет в четыре раза чаще, чем среднестатистический онлайновый покупатель. Суперпокупатели также совершают покупки в реальном магазине ретейлера на 70 % чаще, чем его среднестатистический клиент, и на 110 % чаще в компании, торгующей по каталогам (Koontz, 2002:381).

Данное определение подтверждается эмпирическим исследованием Голдсмита и Флинна, которое посвящено покупателям модных товаров (Goldsmith, 2005). Оно показало, что постоянные покупатели одежды склонны демонстрировать больший интерес к моде, быть на авангардных позициях в связанных с нею вопросах и проявлять больше новаторства в совершении покупок через Интернет по сравнению с непостоянными и умеренными покупателями модных товаров. В дополнение к этому можно сказать, что потребители, которые часто покупают модную продукцию дистанционным способом, по каталогу либо через Интернет, меньше увлекаются модой. Таким образом, Голдсмит и Флинн предполагают, что ретейлеры, прибегающие к дистанционным способам торговли, могут добиться наибольшего успеха, продавая не модные горячие новинки, а стандартные предметы одежды.

В то время как многоканальные маркетинговые стратегии по определению стремятся поощрить аналогичное потребительское поведение (Nicholson, 2002), задача исследователей — попытаться определить ситуационные факторы, такие как время дня и присутствие либо отсутствие других лиц, подталкивающих многоканальных покупателей выбирать тот или иной канал в конкретный момент времени.

Николсон (Nicholson, 2002) постарался реализовать эту задачу при изучении выбора потребителем канала розничной торговли для приобретения модных товаров в момент столкновения с иными многочисленными вариантами. Теоретической основой его исследования послужила классификация ситуационных переменных, влияющих на поведение потребителя, которая была разработана Белком (Belk, 1975). В данной классификации выделены пять аспектов:

- физическое окружение;
- социальное окружение;
- фактор времени;
- определение задачи;
- предшествующие состояния.

В таблице 13.2 каждому из них дано определение, а также показано использование данных ситуационных переменных в контексте веб-сайта ретейлера, предложенное Николсоном.

	Определение пяти ситуационных переменных Белка (*Belk*, 1975)	Применение к веб-сайтам ретейлеров, разработанное Николсоном (*Nicholson*, 2002)
Физическое окружение	Географическое и институционное положение розничного магазина. Кроме того, дизайн магазина, торговое оборудование, звуки, запахи, освещение и визуальные формы мерчандайзинга	Окружение, в котором потребитель смотрит веб-сайт. Визуальные формы мерчандайзинга и предоставление информации, включая использование цветов, иллюстраций и музыки в веб-дизайне
Социальное окружение	Лица, находящиеся в среде розничной торговли, их характеристики, позиции и межличностные взаимодействия	Любое взаимодействие с работниками электронной коммерции и онлайновым сообществом потребителей, связанное с веб-сайтом
Фактор времени	Время года, до- или послеобеденное время дня, день до или после получения зарплаты	Потребители могут совершать покупки в Интернете в любое время дня, в любой день недели
Определение задачи	Требования к выбору, совершению покупки или сбору информации относительно общего либо конкретного приобретения (например, задачей может быть покупка подарка)	Конечная цель покупки может повлиять на решение потребителя совершить покупку через веб-сайт ретейлера
Предшествующие состояния	Настроение в ходе совершения покупок (например, тревога или возбуждение) и состояние покупателя (например, недомогание или усталость)	На решение совершить покупку через веб-сайт может повлиять настроение потребителя

Таблица 13.2. Классификация ситуационных переменных Белка в применении к веб-сайтам ретейлеров

Результаты исследования Николсона (Nicholson, 2002) показывают, что важность конкретных ситуационных переменных меняется в зависимости от выбора каналов для совершения покупки. Например, было установлено, что настроение покупателя сильно отражалось на его целевой покупке, поскольку потребители охотнее выбирали традиционный магазин, собираясь приобрести модные гедонистические товары, которые исследователи описали как «товары для удовольствия». С учетом данной информации был сделан следующий вывод:

...в подобных обстоятельствах физическое окружение служит мощным усилителем, который впоследствии поднимает настроение улучшенными возможностями для социального взаимодействия, оценивания товара и сенсорного стимулирования (Nicholson, 2002: 141).

Как и в случае шопинга в реальных магазинах, на мнения потребителей о покупках, совершенных по каталогам, преобладающее воздействие оказывали факторы настроения, так как респонденты рассматривали каталог в качестве легкого чтения и средства, с помощью которого можно развеяться или получить удовольствие. Таким образом, факторы времени оказывали минимальное влияние на принятие решения о совершении покупки и в реальном магазине, и по каталогу. В случае с онлайновым шопингом дело обстояло иначе: преимущественно временные факторы (меньшие затраты времени) положительно влияли на решение респондентов совершать покупки в Интернете. Например, задача приобрести спецодежду вызывала у потребителей наименьшее желание уделить данному процессу лишнее время, чем и объясняли респонденты свой выбор именно Интернета в качестве канала приобретения такого вида одежды.

Следующие результаты исследования Николсона показали, что, несмотря на совершение потребительских покупок через Интернет, респонденты фактически не занимались онлайновым шопингом: выбор покупки делался преимущественно в каталоге ретейлера, и только непосредственно этап заказа в процессе совершения покупки осуществлялся в режиме онлайн. Приведенные данные подтверждаются отчетом, опубликованным в Retail Week (Retail Week, 2000), согласно которому:

• клиенты Next пользуются и Интернетом, и «Каталогом покупателя» Next,
• покупатели, которые прибегают к услугам обоих каналов шопинга одновременно, в среднем тратят на 20 % больше, чем потребители, пользующиеся только каталогом.

Николсон приходит к следующему выводу:

• наивно предполагать, будто различные торговые каналы действуют отдельно друг от друга;
• их следует рассматривать скорее как три разных типа покупательского опыта, поскольку
потребители объединяют различные каналы шопинга и выбирают один из них, исходя из своего настроения и потребностей стиля жизни;
• в конечном итоге шопинг в реальном магазине рассматривается в качестве средства, повышающего настроение, а совершение покупок в Интернете считается способом сделать повторные приобретения стандартных или функциональных предметов одежды;
• потребители пользуются дистанционными каналами торговли, сочетая их друг с другом.

ВЫВОДЫ

Покупка модных товаров через Интернет все еще находится на этапе своего становления, а изложенные в данной главе выводы исследователей, основанные на эмпирическом изучении, вероятно — учитывая нынешнее стремительное развитие технологий электронной коммерции и возрастающее число компьютерно грамотных потребителей, — будут оставаться актуальными недолго (Kim, 2004b). Современные эмпирические исследования, описанные в рамках данной темы, кратко изложены в таблице 13.3.

Из проведенного исследования становится очевидно, что электронный бизнес постепенно из редкого явления превращается в основное течение розничного канала торговли. Данная тенденция была изучена в рамках конкретного сектора розничной торговли — индустрии моды. Несмотря на очевидную полезность данного исследования, внесшего важный вклад в предмет изучения, следует выделить и несколько недостатков.

1. Использование в качестве нерепрезентативной выборки студентов колледжей и университетов. Хотя данная группа открывает доступ к большому числу потребителей, а основная часть студентов университета — лидеры в вопросах моды (Behling, 1992) с достаточным опытом пользования Интернетом, необходимо все же изучить, насколько полученные результаты являются показательными для всего населения.
2. Ряд исследований охватывал лишь потребителей женского пола. Преимущества привлечения женщин заключаются лишь в том, что они покупают модные товары намного чаще, нежели мужчины (Mintel, 2005b), и потому подобные исследования передают неполную картину относительно поведения потребителя, покупающего одежду в Интернете.
3. Относительно изучения вопросов о том, каким образом ретейлеры разрабатывают свои веб-сайты и принимают соответствующие стратегии: здесь вновь следует обратить внимание на недостатки, поскольку данные исследования основываются на выборке небольшой величины, как правило на примере одной или двух компаний, что опять же усложняет возможность обобщения полученных данных.

В заключение можно сказать, что благодаря поисковому исследованию открываются возможности, ведущие к лучшему пониманию как потребительского поведения с точки зрения электронного шопинга, так и онлайнового присутствия fashion-ретейлера и разработки своего веб-сайта. Однако для придания предмету изучения академической

Таблица 13.3. Эмпирическое исследование электронного fashion-бизнеса

	Цель исследования	Результаты	Выборка
ОНЛАЙНОВОЕ ПРИСУТСТВИЕ И РАЗРАБОТКА ВЕБ-САЙТА			
Эшворт (*Ashworth*, 2005)	Осмысление и сравнение этапов процесса разработки веб-сайта *fashion*-ретейлера	Определена стратегическая модель электронной розничной торговли, состоящая из пяти этапов	Сравнительный анализ, основанный на изучении одной «чисто играющей» компании и одного традиционного *fashion*-ретейлера, относящихся к малым и средним предприятиям Великобритании
Джэнг и Бернс (*Jang*, 2004)	Установление различий между типами онлайновых *fashion*-ретейлеров и компонентами их веб-сайтов	Конкуренция между веб-сайтами основана на противопоставлении того, каким образом подается информация и какие данные приводятся на веб-сайтах *fashion*-ретейлеров	36 веб-сайтов, принадлежащих ретейлерам одежды
Марсиниак и Брюс (*Marciniak*, 2004)	Использование веб-сайтов *fashion*-ретейлерами	Ретейлеры с узкой товарной специализацией показывают более высокий уровень участия в электронной коммерции	990 *fashion*-ретейлеров, действующих в Великобритании
Марсиниак и Брюс (*Marciniak*, 2005)	Определение стилей планирования, которые используют *fashion*-ретейлеры	Ни один из подходов к стратегии планирования в области электронной розничной торговли не считается очевидным. В рамках одной и той же организации возможно применение нескольких подходов	Изучение двух британских компаний, которые являются мультиканальными *fashion*-ретейлерами
Сальмерон и Уртадо (*Salmeron*, 2005)	Определение стратегических задач, которые ставит перед собой *fashion*-ретейлер при построении электронной коммерции	Увеличение дохода и числа потребительских покупок, а также расширение сферы признания бренда — наиболее важные причины создания веб-сайта в формате *B2C*	Изучение компании, которая входит в десятку европейских организаций, занимающихся *fashion*-дизайном/розничной торговлей
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ПОКУПКА ОДЕЖДЫ В ИНТЕРНЕТЕ			
Голдсмит и Флинн (*Goldsmith*, 2005)	Сравнение и противопоставление потребителей, которые покупают модные товары в магазинах по каталогам и в Интернете	Потребители, которые чаще совершают покупки и тратят больше денег на одежду, делают это посредством всех трех каналов шопинга. Шопинг в Интернете тесно связан с совершением покупок по каталогу	Анкетирование 805 студентов мужского и женского пола, изучающих маркетинг в университете США
Голдсмит и Флинн (*Goldsmith*, 2004)	Определение демографических и психологических характеристик потребителей, которые могут подтолкнуть посетителей к совершению покупки одежды в Интернете	Принадлежность к активным онлайновым покупателям и постоянным покупателям товаров по каталогу оказывает наибольшее влияние на совершение покупок одежды через Интернет	Анкетирование 805 студентов мужского и женского пола, изучающих маркетинг в университете США
Голдсмит и Голдсмит (*Goldsmith*, 2002)	Определение характеристик, которые отличают потребителей, совершающих покупки в Интернете, от тех, кто этого не делает	Демографические переменные возраста, пола и национальности не связаны с потребительским поведением в Интернете. Онлайновые покупатели одежды не отличаются от иных потребителей в вопросах получения удовольствия от шопинга и частоты совершения покупок	Анкеты были разосланы 263 студентам и 303 студенткам в США

	Цель исследования	Результаты	Выборка
Ким и Ким (*Kim*, 2004b)	Определение факторов, прогнозирующих намерение совершить покупку в Интернете	Факторы цены / совершения сделки и стимулирующих программ являются важными прогнозирующими показателями намерения произвести покупку в Интернете	Опрос произведен путем рассылки анкет по почте 303 взрослым потребителям мужского и женского пола
Ким и Стоэл (*Kim*, 2004a)	Изучение аспектов качества веб-сайта как существенных факторов, прогнозирующих удовлетворенность потребителей	Информация, соответствующая задаче, возможность совершения покупки и время отклика — важные факторы, прогнозирующие удовлетворенность покупателей	273 анкеты, заполненные женщинами в США, которые покупают одежду в Интернете
Лу и Ракер (*Lu*, 2006)		Стремление пользоваться многочисленными каналами шопинга напрямую связано с ориентированностью на удобство и возможностью быть подключенным к Интернету в случае с китайскими потребителями, тогда как возраст в этом случае негативно влияет на потребителей США	Интервью с фокусной группой и анкетный опрос 203 студенток колледжа в крупных государственных университетах Китая и США
Николсон (*Nicholson*, 2002)		В разных ситуациях различные методы шопинга выбираются индивидуально. Потребители сочетают и объединяют каналы шопинга, что является частью процесса принятия решения в ходе совершения однократной покупки предмета одежды	Горизонтальное качественное исследование 48 потребителей женского пола, которые совершают покупки через многочисленные каналы, с использованием фокусных групп и дневников о посещении магазина британского *fashion*-ретейлера
Фау и Чанг-Чин (*Phau*, 2004)		В покупательском поведении в Интернете нет разницы между новатором моды и обычным потребителем модной продукции	Опрос 225 австралийских посетителей торгового центра мужского и женского пола
Сиддикви (*Siddiqui*, 2003)		*Fashion*-ретейлерам «не удается создать захватывающее онлайновое предложение»	25 интервью с отдельными потребителями, одно — с фокус-группой и одно — с представителями *fashion*-ретейлера

Таблица 13.3 (окончание). Эмпирическое исследование электронного fashion-бизнеса

и коммерческой ценности требуются проведение дальнейших эмпирических исследований и разработка теоретических моделей.

ИСТОЧНИКИ

Ansoff, H. I. Critique to Henry Mintzberg's The design school: reconsidering the basic premises on strategic management / H. I. Ansoff // Strategic Management Journal. - 1991. - 12(6). — P. 449-461.

Ashworth, C. J. An approach to sustainable 'fashion' e-retail: a five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'Pure-Play' enterprises / C. J. Ashworth, R. A. Schmidt, E. A. Pioch, A. Hallsworth

Journal of Retailing and Consumer Services; In Press Corrected Proof. — 2005. — (Available online: October 12, 2005).

Barlow, A. K. J. Developments in information and communication technologies for retail marketing channels / A. K. J. Barlow, N. Q. Siddiqui, M. Mannion // International Journal of Retail & Distribution Management. - 2004. - 32(3). - P. 157-163.

Beaudry, L. M. The consumer catalog shopping survey / L. M. Beaudry // Catalog Age. — 1999. — 16(6).-A5-A18.

Beck, B. Key strategic issues in online apparel retailing / B. Beck. — 2004. — (http://tc2host.com/te-chexchange/thelibrary/online_fit.html; accessed: January 24, 2006).

Behling, D. U. Three and a half decades of fashion adoption research: what have we learned? / D. U. Behling // Clothing and Textiles Research Journal. - 1992. - 10(2). - P. 34-41.

Belk, R. W. Situational variables and consumer behaviour / R. W. Belk //Journal of Consumer Research. — 1975. - 2(3). - P. 157-165.

Breitenbach, C. S. Value added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the

Internet / C. S. Breitenbach, D. C. Van Doren /'/ Journal of Consumer Marketing. — 1998. — 5(6). -P. 558-575.
Chaffee, E. Three modes of strategy / E. Chaffee //Academy of Management Review. — 1985. — 10(1). — P. 89-99.
Chen, Q. Attitude toward the site / Q. Chen, W. D. Wells //Journal of Advertising Research. - 1999. -39(5).-P. 27-37.
Coleman, K. Make your web site a business success / K. Coleman // E-Business Advisor. — 1998. -P. 12-17.
Corcoran, C. T. Ghost in the machine / C. T. Corcoran // Women's Wear Daily. - 2005. — 189(51). -P. 5.
Damesick, P. E-commerce and UK retail property: trends and issues / P. Damesick // Briefings in Real Estate Finance. - 2002. - 1(1). - P. 18-27.
Dudley, D. Arcadia focuses online as a key growth area for Topman brand / D. Dudley // New Media Age. — 2005. — November 13.
Donthu, N. The Internet shopper / N. Donthu, A. Garcia //Journal of Advertising Research. — 1999. — 39(3). - P. 52-58.
Eastlick, M. Shopping motives for mail catalog shopping / M. Eastlick, R. A. Feinberg //Journal of Business Research. - 1999. - 45(3). - P. 281-290.
Goldsmith, R. E. Buying apparel over the Internet / R. E. Goldsmith, E. B. Goldsmith //Journal of Product & Brand Management. - 2002. - 11(2). - P. 89-102.
353
Goldsmith, R. E. Psychological and behavioural drivers of online clothing purchase / R. E. Goldsmith, L. R. Flynn //Journal of Fashion Marketing and Management. — 2004. — 8(1).
Goldsmith, R. E. Bricks, clicks, and pix: apparel buyers' use of stores, Internet, and catalogs compared / R. E. Goldsmith, L. R. Flynn // International journal of Retail & Distribution Management. — 2005. — 33(4).-P. 271-283.
Hall, J. Ready2Shop to consider offline stores / J. Hall // Retail Week. — 1999. — December 3.
Harrington, R. J. A question of fit: the links among environment, strategy formulation and performance / R. J. Harrington, D. Lemak, R. Reed, K. W. Kendall //Journal of Business and Management. — 2004.-10(1).
Howell, N. Dressed to impress / N. Howell // New Media Age. - 2005. - March 31. - P. 16-17.
Huizingh, E. K. R. E. The antecedents of Web site performance / E. K. R. E. Huizingh // European journal of Marketing. - 2002. - 36(11). - P. 1225-1247.
Interactive Media in Retail Group. E-retail 2006: Annual Report. Executive Summary / Interactive Media in Retail Group. - 2005. - (http://www.imrg.org/8025696F004581B3/(search)/414001EACDDC4 83180256FD9002AF69E?Opendocument&highlight=2; accessed: January 20, 2006).
Jang, E. Components of apparel retailing web sites / E. Jang, L. D. Burns j j journal of Fashion Marketing and Management. - 2004. - 8(4). - P. 375-388.
Jones, J. M. Internet consumer catalog shopping: findings from an exploratory study and directions for future research / J. M. Jones, L. R. Vijaysarathy //Journal of Internet Research: Electronic Applications and Policy. - 1998. - 8(4). - P. 322-330.
Kearns, G. S. An electronic commerce strategy typology: insights from case studies / G. S. Kearns // Information & Management. - 2005. - 42(7). - P. 1023-1036.
Kim, S. Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction / S. Kim, L. Stoel //Journal of Retailing and Consumer Services. - 2004a. - 11 (2). - P. 109-117.
Kim, E. Y. Predicting online purchase intentions for clothing products / E. Y. Kim, Y. K. Kim // European Journal of Marketing. - 2004b. - 38(7). - P. 883-897.
Koontz, M. L. Mixed reality merchandising: bricks, clicks — and mix / M. L. Koontz //Journal of Fashion Marketing and Management. - 2002. - 6(4). - P. 381-395.
Lipke, D.J. Mystery shoppers / D. J. Lipke // American Demographics. — 2000. — 20(12). - P. 41-43.
Lu, Y. Apparel acquisition via single vs. multiple channels: college students' perspectives in the

US and China / Y. Lu, M. Rucker //Journal of Retailing and Consumer Services. — 2006. — 13(1). — P. 35-50.
Marciniak, R. Identification of UK fashion retailer use of web sites / R. Marciniak, M. Bruce // International Journal of Retail & Distribution Management. — 2004. — 32(8). — P. 386-393.
354
Marciniak, R. Planning for e-commerce in fashion retailing / R. Marciniak, M. Bruce // Contemporary Issues in Marketing / S. Greenland, N. Caldwell (eds). — London: Metropolitan University, 2005. — P. 34-51.
McGolderick, P. Cyberspace marketing: how do surfers determine website quality. 10th International Conference on Research in the Distributive Trades, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Stirling, Scotland / P. McGolderick, D. Vasquez, T. Y. Lim, K. Keeling; A. Broadbridge (ed.). - 1999. -P. 603-613.
Martin, L. Looking back and thinking ahead: effects of prior success on manager's interpretations of new information technologies / L. Martin, A. Kambil //Academy of Management Journal. — 1999. — 42.-P. 52-61.
Mintel. Books / Mintel. - UK. - 2005a. - July.
Mintel. Clothing Retailing / Mintel. - UK. - 2005b. - July.
Mintel. Home Shopping / Mintel. - UK. — 2005c. — March.
Moin, D. Sears brings fashion mix to the Internet / D. Moin // Women's Wear Daily. — 2004. — 188(56).
Moore, C. M. From rags to riches: creating and benefiting from the fashion own-brand / C. M. Moore // International Journal of Retail & Distribution Management. - 1995. - 23(9). - P. 19-27.
Morrell, I. Big story: ebay — watch and learn /1. Morrell // Retail Week. — 2006. — January 13.
New Media Age. Brands should focus on female shoppers / New Media Age // New Media Age. — 2005. — June 23. -P. 15.
Nicholson, M. One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour / M. Nicholson, I. Clarke, M. Blakemore // Review of Retail, Distribution & Consumer Research. — 2002.-12(2).-P. 131-148.
Phau, 1. Profiling fashion innovators: a study of self-concept, impulse buying and Internet purchase intent /1. Phau, L. Chang-Chin //Journal of Fashion Marketing and Management. — 2004. — 8(4). — P. 399-411.
Porter, M. Strategy and the Internet / M. Porter // Harvard Business Review. — 2001. — 79(3). — P. 62-79.
Quelch, J. A. Internet and International Marketing /J. A. Quelch, L. R. Klein // Sloan Management Review Spring. - 1996. - P. 60-75.
Retail Week. Next customers spend more online / Retail Week // Retail Week. — 2000. — March 31.
Retail Week. Next is the first choice of women on the Internet / Retail Week // Retail Week. — 2003. — June 27.
Salmeron, J. L. Modelling the reasons to establish B2C in the fashion industry / J. L. Salmeron, J. M. Hurtado // Technovation. - 2005. - (In Press: Corrected Proof; Available online: July 19, 2005).
355
Schoenbachler, D. D. Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice / D. D. Schoenbachler, G. L. Gordon //Journal of Consumer Marketing. - 2002. - 19(2002). - P. 42-53.
Siddiqui, N. Retailer consumer perceptions of online fashion retailers: web site design issues / N. Siddiqui, L. O'Malley, J. McColl, G. Birtwistle //Journal of Fashion Marketing and Management. — 2003. — 7(4). - P. 345-355.
Stockport, G. j. Boo.com: the path to failure / G. J. Stockport, G. Kunnath, R. Sedick //Journal of Interactive Marketing. - 2001. - 15(4). - P. 56-70.
Stroud, D. Internet Strategies MacMillan Business / D. Stroud. — 1998.
Then, N. K. Apparel shopping on the web / N. K. Then, M. R. Delong //Journal of Family and

Consumer Sciences. - 1999. - 91(3). - P. 65-68.
Weir, L. Catalogue sales drop as e-tailers expand / L. Weir // Retail Week. — 2005. — November 18.

ГЛАВА 14
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФЛАГМАНСКИЕ МАГАЗИНЫ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ FASHION-РЕТЕЙЛЕРАМ КАТЕГОРИИ ЛЮКС

Кристофер

М.Мур и Анна

Мари Догерти

ВВЕДЕНИЕ

Fashion-ретейлеры категории люкс входят в число тех международных розничных предприятий, чья коммерческая деятельность поражает своим размахом. Об их приверженности к участию в международной торговле свидетельствуют широта охвата внешнего рынка и его разнообразие, а также немалая доля зарубежных продаж в общем доходе от их торговой деятельности. Например, компания Giorgio Armani Group представлена более чем в 100 странах, а в 2004 году 82 % от объема ее продаж пришлось на внешний рынок (Gruppo Armani S.p.A., 2004a). Стратегии интернационализации, к которым прибегают эти компании, нередко кажутся сложными и малопонятными, поскольку обусловлены работой многоуровневых бизнес-сетей. При этом, несмотря на не всегда простую структуру своей работы за рубежом, большинство, если не все мировые fashion-ретейлеры, работающие в секторе моды класса люкс, склонны к сохранению своих международных флагманских магазинов.

В сфере, которая сегодня называется «экономикой, основанной на опыте», где впечатления, полученные в процессе приобретения товара, настолько же важны, как и владение самим товаром, флагманский магазин играет главную роль в сообщении потенциальным покупателям информации о ценностях ретейлера и его рыночном позиционировании. При условии его эффективного функционирования, он предлагает покупателям возможность приобрести регулируемый опыт потребления люксовых товаров, который гармонично и последовательно способствует поддержанию статуса fashion-ретейлеров категории люкс, их брендов и ценностей. О целях и статусе международного флагманского магазина в секторе моды класса люкс написано довольно мало. В данной главе мы предлагаем некоторые наблюдения и комментарии, касающиеся этого важного аспекта интернационализации люксового fashion-ретейлера.

Существуют разнообразные и исчерпывающие определения люксовых товаров (комплексный обзор и анализ этого понятия см.: Beverland, 2004). Но отнюдь не простым является процесс систематизации определений торговли модными товарами категории люкс. Мы называем люксовыми fashion-ретейлерами те компании, которые реализуют одежду, аксессуары и другие престижные товары, отвечающие следующим характеристикам:

- эксклюзивно разработаны и/или изготовлены самим ретейлером либо специально для

него;
• эксклюзивно маркированы с использованием признанной символики, почерка дизайнера или посредством других идентифицирующих способов;
• воспринимаются как продукты более совершенного дизайна, качества и высокого мастерства исполнения;
• оценены значительно выше рыночной нормы;
• продаются в престижной розничной атмосфере.

В далеко не полный список fashion-ретейлеров категории люкс, подходящих под нашу классификацию, входят: Chanel, Louis Vuitton, Giorgio Armani, Prada, Hermes, Burberry, Gucci, Lanvin, Chloe, Mulberry, Fendi, Dunhill и jil Sander.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФЛАГМАНСКИЕ МАГАЗИНЫ

Поддержание международной сети флагманских магазинов на первый взгляд может показаться излишней расточительностью со стороны fashion-ретейлеров категории люкс. Ни одна компания не признается в нерентабельности такого флагмана, однако значительные капиталовложения, требующиеся для открытия нового магазина, и высокие операционные расходы, связанные с его повседневной работой, заставили многих специалистов и аналитиков говорить о магазинах подобного рода как об убыточных показательных примерах — по крайней мере, не содействующих прибыльности компании. Но если международные флагманские магазины действительно не приносят непосредственной прибыли, то, вероятно, их функция заключается в чем-то другом. Возможно, нарушая правила бережливого управления бизнесом, эти дорогостоящие торговые точки приносят доход своему делу иным, косвенным образом, который и оправдывает продолжение их существования даже в случае, если затраты на содержание превосходят приносимую ими прибыль.

Общее определение флагманских магазинов, основанное на трех ключевых характеристиках, предложил Козинец (Kozinets, 2002).

1. Они торгуют товарами только одного бренда.
2. Они принадлежат компании.
3. Они работают не столько ради прибыли компании, сколько для формирования имиджа бренда.

Позже мы вернемся к приведенной выше дефиниции, чтобы определить, является ли она достаточной, в полной мере представляющей все аспекты международного флагманского магазина в секторе моды класса люкс.
На рисунке 14.1 изображена схема, позволяющая изучить феномен международного флагманского магазина. В ней выделены четыре ключевых аспекта:

• расположение и место;
• стратегическая цель;
• положение флагмана в иерархии дистрибуции на внешнем рынке;
• язык флагманских магазинов.

В оставшейся части главы каждый из вышеозначенных аспектов будет подробно изучен.

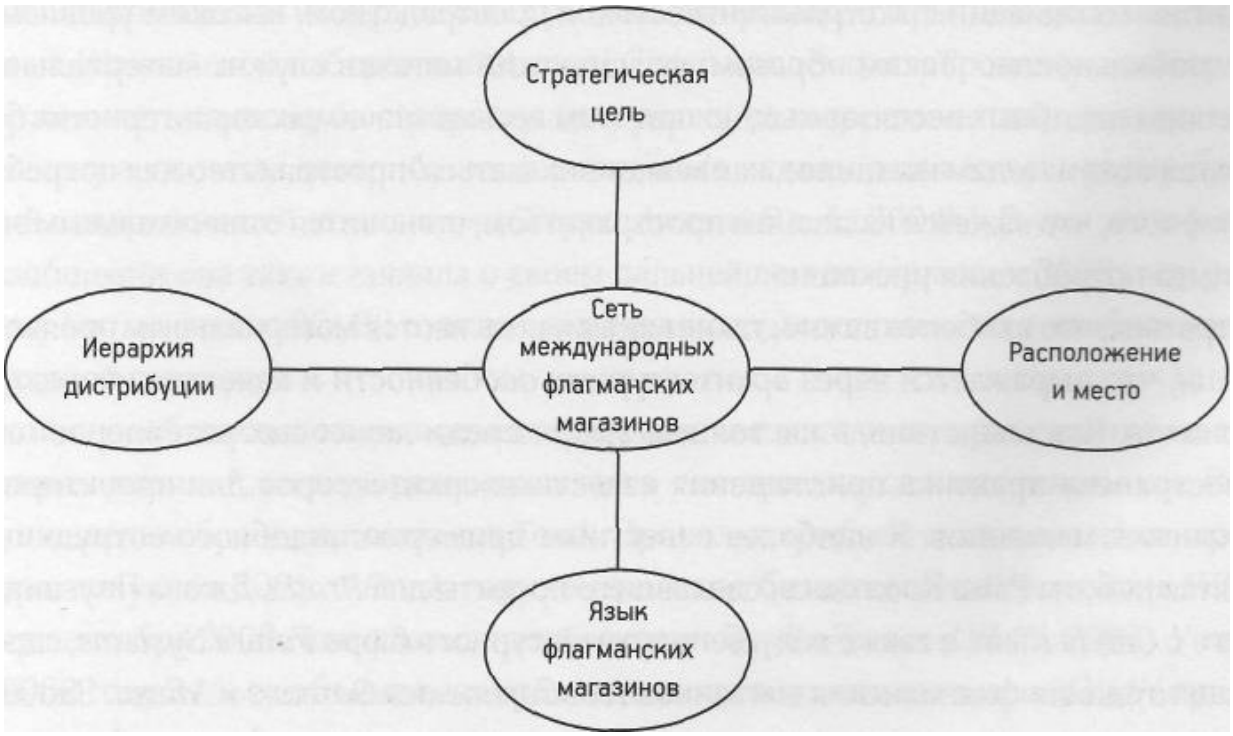


Рисунок 14.1. Составляющие флагманского магазина в секторе моды класса люкс

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ФЛАГМАНСКОГО МАГАЗИНА

Прежде чем попытаться понять стратегическую цель флагманского магазина в секторе моды класса люкс, необходимо вернуться к его первоначальному определению. Несмотря на то что все три аспекта предложенной формулировки относятся к люксовым fashion-ретейлерам, в рамках данного сектора она должно включать в себя и другие не менее важные факторы, а также проводить существенные различия.

Во-первых, не каждый международный магазин может классифицироваться как флагманский, даже если он является единственной торговой точкой fashion-ретейлера категории люкс на определенном зарубежном рынке. По сути, флагманские магазины в секторе моды класса люкс должны открываться только на тех рынках, которые либо являются, либо обещают стать наиболее прибыльными с финансовой точки зрения для люксового ретейлера. Например, британский ретейлер категории люкс Burberry владеет магазинами в Европе, США и Азии, но только четыре из них — в Лондоне, Нью-Йорке, Барселоне и Токио — считает флагманскими, и расположены они исключительно на тех рынках, которые приносят компании наибольшую прибыль (Moore, 2004).

Во-вторых, дополнительной характеристикой флагманского магазина в секторе моды класса люкс является физический масштаб; особенно при его сравнении с другими международными магазинами, принадлежащими ретейлеру. Например, подобный флагман Armani Group в Гонконге измеряется площадью в 8 700 м2, в то время как площадь главных магазинов этой компании в других городах, таких как Барселона и Афины, намного меньше — 515 и 825 м2 соответственно. Находясь на переполненном и в высшей степени конкурентном рынке, флагманские магазины в секторе моды класса люкс должны производить впечатление и поражать, в частности, своей архитектурой. Сама суть роскоши наводит на ассоциации с экстравагантностью и пространством, высоким уровнем доверия и стабильностью. Таким образом, флагманский магазин служит материальным воплощением подобных неосязаемых, но при этом весьма значимых характеристик бренда, предлагая покупателям излишнее, как может показаться, пространство для потребления. Наличие того, что кажется излишним пространством, становится отличительным элементом опыта потребления роскоши.

В-третьих, что наиболее важно, такие магазины являются материальным проявлением

роскоши, что выражается через архитектурные особенности и качество используемых материалов. Как следствие, в настоящее время среди люксовых ретейлеров широко распространена практика приглашения известных архитекторов для проектирования флагманских магазинов. К наиболее известным примерам подобного сотрудничества относятся работы Рэма Коолхааса, сделавшего проекты для Prada, Джона Поусона, работавшего с Calvin Klein, а также ведущего архитектурного бюро Future Systems, спроектировавшего здания флагманских магазинов для Comme des Garcons и Marni. Значимость такого рода архитекторов в позиционировании люксовых модных брендов будет изучена в настоящей главе далее.

Значительные инвестиции, которые вкладываются во флагманские магазины, не только подчеркивают люксовое рыночное позиционирование, но и являются важным показателем их стратегической роли в процессе развития и поддержания инициатив по международному расширению рынка владеющих ими компаний. Стратегическое значение флагманского магазина в рамках международного контекста можно разделить, как показано ниже, на четыре категории:

1. Способ выхода на рынок.
2. Канал для формирования и поддержания партнерских взаимоотношений.
3. Центр маркетинговых коммуникаций.
4. Программа разработки магазина.

Флагманские магазины: метод выхода на рынок

Как было отмечено ранее, международные флагманские магазины, реализующие люксовые товары, являются дорогим и на первый взгляд потенциально неэкономичным методом дистрибуции. Однако многим люксовым модным брендам такой магазин служит показателем их первых прямых инвестиций на внешнем рынке. Роль флагманов как начального способа выхода на внешний рынок не получила большого признания в научной литературе (Moore, 2000). Тем не менее недавние исследования, проведенные, в частности, в Китае, показали, что люксовые fashion-ретейлеры открывают флагманские магазины-ориентиры в стратегически важных регионах на самых ранних стадиях расширения торговой деятельности на зарубежных рынках. Например, открытием флагманского магазина на Шанхайской набережной Armani Group продемонстрировала «долгосрочную приверженность данному быстрорастущему рынку, на котором мы планируем развивать комплексную систему дистрибуции и розничные каналы для всех основных брендов и линий товаров нашей компании» (Gruppo Armani S.p.A., 2004b). В том же официальном сообщении она также заявила о своем дальнейшем намерении к 2008 году развить по всему Китаю сеть из 20-30 отдельных магазинов, расположенных в наиболее важных городах этой страны.

Такой способ выхода на рынок, как флагманские магазины, применяется не только к «зеленым полям», но и к зрелым рынкам в секторе класса люкс, таким как Япония, а также к зрелым брендам, таким как Fendi. Проиллюстрируем сказанное на конкретном примере: получив в 2001 от Prada году контроль над бизнесом Fendi, компания LVMH открыла в сентябре 2003 года флагманский магазин Fendi в Токио (LVMH, 2003). Учитывая, что в 2003 году 34 % от объема всех продаж модных и кожаных товаров LVMH пришлось на Японию, начиная с открытия флагманского магазина, правомерно рассматривать как разумное бизнес-решение.

Выход на внешний рынок посредством открытия флагманского магазина отражает стремление ретейлера к долгосрочному участию в деятельности данного рынка и указывает на его ожидания относительно жизнеспособности рынка и возможности его расширения. Для осуществления этих ожиданий необходимо развивать надежные взаимоотношения с деловыми партнерами, лицами, формирующими общественное мнение, и группами целевых потребителей.

Флагманские магазины: канал для формирования и поддержания деловых отношений

Флагманские магазины, которые обычно проходят тщательный контроль в отношении действующих стандартов и методов мерчандайзинга, предоставляют компаниям, имеющим запасы готовой продукции, ясный ориентир и четкое направление касательно презентации бренда. Как правило, флагманские магазины располагают полным предложением бренда, включая продукцию разнообразных суббрендов и абсолютный выбор товаров. Призывая партнеров посещать подобные флагманы, люксовые fashion-ретейлеры имеют возможность сообщать и пропагандировать информацию о позиционировании и ценностях своих брендов.

Мур (Moore, 2000) установил, что потенциальные партнеры модных брендов класса премиум считали наличие у компании флагманского магазина важным критерием для определения того, продукция каких брендов должна находиться у них на складе. С их точки зрения флагман был важным средством коммуникации, привлекающим внимание СМИ и лиц, формирующих общественное мнение, а также нынешних и потенциальных потребителей.

Флагманские магазины: центр маркетинговых коммуникаций

Флагманские магазины в секторе моды класса люкс существуют в качестве материального, ясно выраженного олицетворения бренда на внешнем рынке (об этом пойдет речь в разделе, посвященном языку флагманов). Возможно, наилучшим примером данного факта служит открытие компанией Louis Vuitton в конце 2004 года в Шанхае флагманского магазина площадью в 900 м2. На сегодня это самый крупный магазин категории люкс, открытый в Китае. На его 1 0-метровом стеклянном фасаде был вытравлен фирменный символ бренда — шахматная клетка Damier (LVMH, 2004). Шанхайский магазин компании символизирует уверенное и экстравагантное заявление бренда Louis Vuitton о его серьезных намерениях на рынке Китая. Целью его открытия является также привлечение общественного внимания и порождение интереса со стороны приверженцев бренда в Шанхае, что, будем надеяться, поспособствует росту его продаж.

Флагманы, подобные яркому и пафосному строению ведущего магазина Donna Karan на Бонд-стрит в Лондоне, можно назвать примерами коммуникационных посылов, которые вызывают интерес, привлекают внимание и гарантируют, что бренд появится и останется в списке покупок целевого потребителя. Продажи компании на внешнем рынке могут осуществляться через флагманский магазин или же через другие ее торговые точки и сторонние складские предприятия. Однако для некоторых ретейлеров, таких как итальянский люксовый бренд мужской одежды Ermenegildo Zegna, большая часть продаж на внешнем рынке приходится именно на их флагманские магазины. В случае с Zegna 45 % от объема продаж компании в Великобритании поступает от ее флагмана, расположенного на Бонд-стрит (Foster, 2004)

Тем не менее нередко большую часть объема приносят другие каналы, в частности универсальные магазины, работающие на условиях концессии, и сторонние оптовые компании, имеющие запасы готовой продукции. В подобных случаях главное назначение флагмана сводится к стимулированию и поддержке продаж в других торговых точках, при этом расположение его и складских предприятий в одном городе — необязательное условие для извлечения пользы из оказываемого флагманским магазином воздействия. Например, расположенные за пределами Лондона британские оптовые компании, имеющие запасы готовой продукции, признают благоприятный эффект столичного «флагмана» в том, что касается спроса на модные товары. Важное влияние может также оказывать освещение в печати открытия новых магазинов или мероприятий с участием

звезд, проводимых во флагманах. К тому же увеличение осведомленности все большего числа клиентов таких компаний о флагманских магазинах в Лондоне, возможность их посещения на регулярной основе и повышенное общественное внимание способствуют приобретению товаров люксовых брендов на региональном уровне. Тем не менее в будущем в результате увеличения в Великобритании числа местных магазинов, напрямую управляемых ретейлерами люксовых брендов, положение независимых компаний, имеющих запасы готовой продукции, может стать менее прочным, что служит своего рода предостережением для их кажущегося на первый взгляд очевидным симбиотического родства с флагманами (Foster, 2004).

Помещения флагманских магазинов превосходно подходят и не менее успешно используются для проведения различного рода мероприятий, рекламирующих люксовые бренды тем лицам, которые формируют общественное мнение в секторе моды класса люкс. Значимость рекламы с участием звезд и связанных с ними тесных ассоциаций давно была признана компаниями этой отрасли неоспоримой (Breward, 2003). Знаменитости, в свою очередь, получают возможность побывать на очередном торжественном мероприятии под прицелами фотокамер и покинуть магазин с бесплатной (как правило) продукцией. Помимо предоставления помещения для проведения мероприятий с участием звезд, флагманский магазин — это возможность для компании продемонстрировать fashion-прессе ее полные коллекции, что особенно актуально перед началом нового сезона.

Создание и развитие благоприятных взаимоотношений с fashion-прессой имеет для модного люксового бренда первостепенное значение. И если освещение в редакционных статьях ведущих ежемесячных журналов моды определяется уровнем затрат, выделенных брендом на рекламу в данной публикации, то освещение в газете в большей степени зависит от суждения самих издателей и авторов в индустрии моды. Для оказания влияния на репортеров, работающих в этой сфере, многие компании в секторе моды класса люкс создают местную пресс-службу и комплектуют ее штат. Задача данной службы — представлять бренд местным средствам информации, своевременно обеспечивая их корпоративными фотографиями (пригодными для использования в публикациях), информацией о компании и ее продукции, а также образцами товаров, составляющих основу ассортимента бренда в текущем сезоне, которые можно использовать для снимков. Благодаря своему расположению в главном модном районе города, флагманский магазин, сотрудничающий с пресс-службой, является гарантией того, что бренд останется в памяти местных fashion-репортеров.

Не следует забывать о важной роли флагманского магазина в формировании и сохранении лояльности потребителя. Благодаря проведению таких инициатив, как эксклюзивные показы мод, персональные вечера покупок и PR- мероприятия (например, выпуск книги), флагманский магазин служит своеобразным центром, где устанавливаются и укрепляются взаимоотношения между брендом и его ключевым потребителем. Согласно недавнему сообщению Armani Group, 52 % от объема продаж компании принесли 5 % покупателей их флагманского магазина. Пользуясь данными о годовой стоимости кредитной карточки, Armani установила, что в отличие от других торговых предприятий, у которых на 20 % потребителей пришлось 60 % товарооборота, для их компании тот же показатель достиг уровня 80 % (Ody, 2005). Следовательно, Armani Group придерживается стратегии, призывающей потребителей, которые тратят наибольшее количество денег, к более частому посещению флагманского магазина.

Флагманские магазины: программа развития

Слово «флагман» позаимствовано из морской терминологии: так называли (в том числе) самый впечатляющий и значимый корабль, который вел за собой и направлял меньшие корабли флотилии. Не будет надуманным и утверждение о том, что флагманские мага-

зины в секторе моды категории люкс играют аналогичную роль на зарубежных рынках. В ответ на рост потребительского спроса на люксовые товары международные модные бренды расширили сферу своей розничной торговли, выйдя за пределы столичных городов и ведущих коммерческих центров и включив более активное участие регионов. Так, ведущий люксовый бренд Louis Vuitton расширил сеть своих розничных магазинов в Великобритании, включив в нее помимо флагмана на Бонд-стрит отдельные магазины и главные универмаги, работающие на условиях концессии, в Эдинбурге, Манчестере, Бирмингеме и Дублине. Предпринятая компанией тактика привела к увеличению объема продаж бренда в два раза за последние 4 года, и это с учетом того, что товарооборот от концессии, предоставленной брендом универмагу Selfridges в Манчестере, составил £ 4 млн в 2003-2004 годах (Foster, 2004). В том, что касается торгового оборудования, принадлежностей и интерьера, всем магазинам-спутникам Louis Vuitton присуще единое соответствие стандартам, отражающим индивидуальность бренда, представленного флагманским магазином на Бонд-стрит.

Поскольку такие бренды, как Louis Vuitton, Armani и Mulberry, расширяют сферу своего влияния, выходя за пределы флагманских магазинов и открывая более мелкие торговые точки в той же местности или других городах в рамках зарубежного рынка, их флагманы оказывают значительное влияние на магазины-спутники. С точки зрения функционирования они являются своего рода программой, которая определяет методику управления, информационно-технологические процессы и методы управления запасами. Политика, связанная с кадровым обеспечением и другими аспектами трудовых ресурсов, как правило, разрабатывается для флагманов, а затем доносится до магазинов-спутников.

Однако, пожалуй, самое заметное и важное влияние флагманский магазин оказывает на архитектуру и дизайн магазинов-спутников. Основной принцип успеха люксового бренда выражается в необходимости быть постоянным и последовательным в том, какое впечатление он производит на потребителя. Флагманский магазин дает посетителю возможность «ощутить» ценности люксового бренда, а значит, он предлагает формулу, которая показывает, каким образом необходимо представлять люксовый бренд, передавать о нем информацию и как его должны воспринимать потребители во всех торговых точках в рамках данного рынка. В итоге формат флагмана в точности имитируется (только в более скромном масштабе) в магазинах-спутниках и универмагах-концессионерах, которыми бренд управляет в пределах рынка.

Вероятно, наилучшим примером использования флагманского магазина в качестве розничной формулы, или, как в отдельных случаях говорят, «розничного контура», служит стратегия Armani Group. Компания Armani Group состоит их шести престижных брендов, лидером среди которых является Giorgio Armani. Мировой флагманский магазин этого бренда находится в Милане на Виа Сант-Андреа; спроектированный всемирно известным архитектором Клаудио Сильвестрином (Silvestrin, 2001), он послужил прототипом для других флагманских магазинов Giorgio Armani, открытых в Париже, Москве, Вене, Дубае, Гонконге и Барселоне. Влияние мирового флагмана на его аналоги было признано самой компанией в пресс-сообщении, предшествующем открытию реконструированного флагманского магазина Giorgio Armani в Лондоне:

Интерьер будет вторить красоте и простоте спроектированного Сильвестрином флагманского бутика в Милане. Каждый бутик, созданный Сильвестрином, отличает некая уникальная особенность, и в Лондоне, например, это — сооружение впечатляющей водной скульптуры высотой пять метров (Gruppo Armani S.p. A, 2003b).

Как видно из вышеприведенного утверждения, Armani Group, как и многие другие fashion-ретейлеры люксовых товаров, принимает стандартизированный подход к развитию флагманского магазина, основанный на влиянии международного флагмана и использовании единого дизайнерского направления, разработанного одним архитектором. Стандартизация раскрывает еще один аспект глобальных маркетинговых стратегий, к которым прибегают люксовые бренды: его главная цель — представить неизменную

индивидуальность бренда независимо от географического или культурного контекста.

В стремлении расширить свое рыночное влияние и справиться с волатильностью рынка ведущие дома моды разработали вторые линии своих брендов. В этом наиболее преуспела компания Armani Group, которая на базе основной коллекции разработала несколько вторых линий бренда (табл. 14.1).

компании	Позиция	Дата основания
Giorgio Armani	Основная линия — кутюр	1975
Emporia Armani	Молодежная линия — доступный ценовой диапазон	1981
Armani Exchange	Молодежная ультрамодная линия — цены нижнего уровня	1991
Armani Collezioni	Вторая линия основной коллекции	1997
Armani Jeans	Линия джинсовой одежды	1997
Armani Casa	Мебель для дома	2003

Источник: Gruppo Armani S.p.A., 2003a.

Таблица 14.1. Бренды Armani Group

Для каждой из вторых линий бренда Armani Group развила сеть розничной дистрибуции, которая полностью имитирует стратегию дистрибуции товаров основного бренда Giorgio Armani. По сути, каждая из вторых линий брендов имеет несколько стратегически расположенных флагманских магазинов на ключевых торговых рынках. Формат каждого флагмана, реализующего продукцию вторых линий, тщательно воссоздан во всех его магазинах-спутниках.

Существует несколько исключений из правила стандартизированного дизайна флагманского магазина. Тому есть примечательные примеры; два из них — Prada и Comme des Garcons — будут изучаться в конце настоящей главы.

Расположение и место

Наряду с наличием повышенного статуса в иерархии розничных магазинов, принадлежащих fashion-ретейлеру категории люкс, флагманам присущи общие отличительные особенности, связанные с их расположением. Эти характерные особенности могут быть проанализированы на макро- и микроуровнях, а также с точки зрения затрат на аренду.

Характерные черты макроуровня

На макроуровне флагманские магазины почти всегда расположены в столице или в самом важном торговом городе на наиболее крупных зарубежных рынках ретейлера. Проиллюстрировать данную закономерность можно на примерах Милана и Нью-Йорка. Несмотря на то что оба города не являются государственными столицами, в них находится подавляющее большинство иностранных флагманских магазинов обеих стран. Их сосредоточение в таких нестоличных городах неизбежно: оба города выступают в роли коммерческих центров моды на соответствующих рынках, и каждый из них превосходит столицу своего государства по экономической и социальной значимости. Тем не менее оба примера являются своего рода заметными исключениями из правила. В большинстве других случаев флагманские магазины относятся к феномену столичного города. Холландер (Hollander, 1970) охарактеризовал эту закономерность «синдромом Нью-Йорка, Лондона и Парижа». Многие люксовые модные бренды соответствуют описанию Холландера. Однако в связи с появлением новых прибыльных рынков географическое пространство данных магазинов расширилось, включив Москву, Шанхай

и Гонконг.

Казалось бы, города еще не были изучены с точки зрения концентрации в них флагманских магазинов, и тем не менее быстрый рост числа таких магазинов в Токио наводит на мысль, что именно этот город является мировой столицей флагманов в секторе моды класса люкс. Пожалуй, наилучшим образом подобная концентрация может быть объяснена тем фактом, что на долю Японии приходится приблизительно треть всего объема продаж люксовых товаров (Mintel, 2004). Другим важным центром флагманов считается Милан. В последние годы такие британские дома моды, как Burberry, Paul Smith, Vivienne Westwood, Alexander McQueen и Pringle of Scotland, основали в этом итальянском городе свои флагманские магазины. По сведениям специалистов, миланские покупатели модных товаров не проявляют особого интереса к британским или другим неитальянским брендам, а значит, решение открыть флагманы в этом городе не является откликом на значительный спрос, существующий на местном рынке. Тем не менее такие компании, как Pringle of Scotland, утверждают, что флагманский магазин в Милане считается важным стратегическим капиталовложением. Присутствие в этом городе помогает снискать репутацию заслуживающего доверия дома моды, особенно на рынке мужской одежды класса премиум, который едва ли не весь находится в Милане, где проходит большинство выставок-продаж мужской одежды. Расположение магазина на Виа Монте Наполеоне или в ее окрестностях обеспечивает желаемое освещение в международных средствах информации, а также способствует привлечению внимания покупателей ведущих универсальных магазинов в США, Японии и Европе.

Характерные черты микроуровня

На микроуровне флагманские магазины сосредоточены на конкретных улицах или в тесно связанных между собой районах, которые географически и социально находятся в непосредственной близости и доступны «индивидуумам, обладающим высоким доходом», следящим за модой потребителям, а также иностранным гостям/туристам. В большинстве случаев ведущие магазины сконцентрированы в каком-то определенном месте с целью создания люксовых анклавов, признанных таковыми широким сообществом. Подобные улицы — как Бонд-стрит в Лондоне, Мэдисон-авеню в Нью-Йорке и Виз Монте Наполеоне в Милане — являются престижными адресами, расположение по которым только подкрепляет люксовый «мандат» ретейлеров. Большая концентрация флагманских магазинов класса люкс на таком ограниченном пространстве способствует усилению эксклюзивности и притягательности люксовых брендов. Возможно, еще более важным является тот факт, что скопление флагманов в подобных районах выгодно отличает последние, делая их важными местами совершения покупок для местных и приезжих потребителей. Действительно, было замечено, что в таких городах, как Лондон, преобладающая часть покупателей флагманских магазинов — туристы и люди, приехавшие в Великобританию по делам бизнеса (Mintel, 2004). Появление люксовых анклавов в роли мощного средства для привлечения туристов не осталось незамеченным местными городскими властями. Например, лондонское туристическое агентство Visit London настойчиво рекламирует люксовые модные предложения города в качестве главной причины посещения британской столицы.

Очарование флагманского магазина класса люкс усиливается благодаря статусу и наследию здания, которое он занимает. Например, магазин Giorgio Armani в Шанхае расположен в здании, построенном в стиле неоклассицизма в начале XX столетия, тогда как флагман Louis Vuitton на Манхэттене находится в здании траст-компании Нью-Йорка. Решение основать новый флагманский магазин в историческом здании приносит практическую пользу, поскольку помогает местным жителям и приезжим без труда определить его местонахождение. Но, возможно, самым важным является то, что приобретение впечатляющих резиденций вроде особняка Rhinelander Mansion в Нью-Йорке компанией Ralph Lauren или бывших зданий банков, как покупка Jil Sander бывшего здания Royal Bank of Scotland в Burlington Gardens в Лондоне, помогает люксовому бренду создать,

поддержать и укрепить свое привилегированное положение. Так, например, смысловые оттенки, которые связаны с особняком Rhinelander Mansion, вносят в предложения бренда Lauren аристократические ассоциации, а простота флагмана Sander отражает безупречность этого бренда.

Высокие затраты на аренду

Доступ к такому престижному положению обходится дорого. Ферни (Fernie, 1998) отметил существенное расхождение между суммой арендной платы вкупе с текущими расходами в кварталах флагманских магазинов категории люкс в Лондоне и Нью-Йорке и соответствующими затратами в других торговых районах. Дополнительные исследования показали, что более высокие расходы на аренду в люксовых районах являются отличительной особенностью и других мировых центров. Отслеживая стоимость арендной платы в сфере розничной торговли в 229 торговых районах 45 стран, Кушман, Уэйкфилд, Хилей и Бейкер (Cushman, 2004) сообщили о доминирующем положении улиц с большим процентным соотношением арендаторов, владеющих люксовыми брендами. Пятая авеню в Нью-Йорке, на которой расположен большой процент магазинов люксовых модных брендов, оказалась самой дорогой улицей в мире: в 2004 году арендная плата на ней составила £ 5 680 за м2. Бонд-стрит, на которой сосредоточены бутики модных брендов класса люкс, была признана третьей по дороговизне улицей в Европе со средней арендной платой £ 3 036 за м2 в 2004 году.

В итоге аналитики в секторе класса люкс и другие специалисты предположили, что только меньшая часть флагманских магазинов рентабельна. Например, как упоминалось ранее, Ermenegildo Zegna управляет флагманом в Лондоне плюс небольшим магазином в Сити и предоставляет концессии Harrods. В 2003 году его совокупный товарооборот составил £ 8,7 млн, а размер убытка до вычета налогов был равен £111 тыс. (Foster, 2004). Высокая арендная плата и текущие расходы наряду с низким уровнем прибыльности вполне объясняют, почему большинством флагманских магазинов владеет непосредственно международный ретейлер, а не его франчайзинговый партнер (Moore, 2000).

При этом, несмотря на астрономические суммы, которые тратятся на арендную плату и текущие расходы, уровень текучести арендаторов в данных районах обычно невысок, и состав ретейлеров имеет тенденцию оставаться неизменным. Такое постоянство в облике арендатора в секторе класса люкс — результат строгого контроля со стороны арендодателей, а также непомерно высокой арендной платы. Так или иначе становится очевидным, что доступ к престижным адресам и богатым потребителям, которых привлекают такие районы, небольшим или начинающим компаниям сектора класса люкс закрыт из-за недостатка средств.

Флагманские магазины и иерархия дистрибуции

К настоящему моменту было установлено, что флагманский магазин играет существенную роль в стратегии интернационализации fashion-ретейлера категории люкс. В частности, он выступает в роли места, демонстрирующего полный ассортимент товаров бренда, и по этой причине занимает преимущественное положение в иерархии дистрибуции в трех разных областях.

Во-первых, с точки зрения мерчандайзинга во флагманском магазине имеется в наличии полный ассортимент товаров бренда, который появляется в нем прежде, чем в любых других торговых точках или компаниях, имеющих запасы готовой продукции на рынке. Такая расстановка приоритетов дает возможность флагманскому магазину отвечать требованиям своих ключевых потребителей и сохранять высокий уровень обслуживания клиентов. Тот факт, что данные магазины находятся под пристальным

наблюдением СМИ, звезд и конкурентов, является дополнительным стимулом придерживаться высокого
уровня запасов. В ситуации с крупнейшими флагманами, в которых спрос на продажи высок, у такого магазина довольно часто имеется специальный товарный склад, который содействует эффективному пополнению запасов.

Запас ассортимента других магазинов-сателлитов обычно не столь обширный. Сам ассортимент корректируется, чтобы соответствовать размеру магазина, его торговой истории и условиям конкуренции. Сторонние компании, имеющие запасы готовой продукции, предлагают самый узкий ассортимент, хотя здесь возможны отклонения от общепринятой нормы, обусловленные объемом покупок потребителей. Например, байеры, которые представляют престижные универсальные магазины, могут иметь доступ к товарам из полного ассортимента, что способствует сохранению люксовым брендом выгоднейшей позиции в данном магазине. Но даже в случае, если универмаги смогут договориться о доступе к наиболее желаемым товарам бренда, они все равно не будут располагать всем объемом и полным комплектом коллекции, которая имеется в наличии в его флагманском магазине.

Признавая особое положение отдельных универмагов и других магазинов на влиятельных торговых рынках, многие бренды класса люкс в настоящее время разрабатывают товары, которые предназначены исключительно для сторонних компаний, имеющих запасы готовой продукции. Например, сеть британских универсальных магазинов Harvey Nichols приобрела эксклюзивную линию аксессуаров у люксового бренда Bottega Veneta. Реализация этих товаров Harvey Nichols стала показателем их статуса ведущего универсального магазина. Подобным образом нишевый магазин класса люкс Corso Como в Милане приобрел эксклюзивные линии у нескольких люксовых брендов, включая Burberry, Prada, Gucci и Como des Garcons. В данном случае можно утверждать, что культовый статус вдохновил дома моды класса люкс на создание коллекции под маркой «Разработано для Corso Como».

Во-вторых, во флагманских магазинах не только запускают новые коллекции; часто размещенные в них эксклюзивные товары невозможно приобрести через другие каналы. Например, гитара от Gucci, украшенная символом бренда в виде двойного G, имелась в наличии только во флагманских магазинах компании, включая Лондон, Милан, Нью-Йорк и Токио. Довольно часто компании в секторе моды класса люкс таким способом ограничивают число своих наиболее дорогих и смелых изделий. Подобные ограничения вызваны не только желанием укрепить престиж флагмана. Объяснением также служит осознание ограниченного характера спроса. Разработка и выпуск коллекций ограниченной партией в таких товарных категориях, как сумки и обувь, — коллекций, которые имеются в наличии только во флагманских магазинах, — является дальнейшим развитием стратегии, призванной увеличить объем потока потребителей, проходящего через флагманы.

В-третьих, поскольку флагманские магазины обычно принадлежат ретейлерам категории люкс, а значит, находятся под их непосредственным управлением, они оказываются в преимущественном положении из-за более высокого уровня инвестиций в таких сферах, как технологии и приемы визуального мерчандайзинга. Например, компания Prada установила в примерочных магазина Epicentre Store в Нью-Йорке видеоустройство, которое не только дает возможность покупателям просмотреть все коллекции бренда, но и позволяет им увидеть себя облаченными в изделия из представленного ассортимента с любого выбранного по желанию ракурса. Prada также вложила средства в технологию радиочастотной идентификации (RFID), разработанную с целью предоставления торговым работникам возможности считывать информацию с бирок на одежде или с карточки клиента посредством RFID-чипа, а также для получения доступа в библиотеку, содержащую информацию о предыдущих покупках клиента. Как будет отмечено позже, специалисты выразили сомнение по поводу правомерности считать подобный вид инициатив жизнеспособным с коммерческой точки зрения, но на данном этапе важно отметить, что такого рода дорогостоящие технологические

вложения осуществляются только во флагманские магазины.

Язык флагманских магазинов

Элементы атмосферы в сфере розничной торговли — общепризнанная область научных исследований. Специалисты неоднократно пытались объяснить воздействие цвета, объема, обонятельных факторов, структуры, методов визуальной экспозиции и приемов внутренней планировки магазинов на настроение и поведение потребителя. С практической точки зрения fashion-ретейлеры категории люкс признали факт изначальной настроенности их потребителей (ожидание потребителей) на то, что во время посещения магазина их будут стимулировать, развлекать и вызывать положительные эмоции. Такие потребители стали истинными экспертами в умении читать, расшифровывать и понимать различные визуальные послания и стимулы, вплетенные в язык опыта их общения со сферой люксового fashion-ретейлера. Техническое описание и детали этого языка относятся к аспектам архитектуры и дизайна и потому в данной главе не рассматриваются. Однако, затрагивая данный вопрос в более широком смысле, следует отметить, что язык флагманских магазинов класса люкс состоит из нескольких сигналов, частично связанных с масштабами сооружения, использованием здания и отделочных материалов высочайшего качества, интеграцией инновационных архитектурных и технических приемов, а также с применением передовых методов освещения.

Цель флагманского магазина — провозглашать, передавать своей целевой аудитории и совершенствовать ценности fashion-ретейлеров категории люкс и их бренда (брендов). Флагманский магазин повествует историю fashion-ретейлера, работающего в секторе класса люкс. Чтобы лучше понять, каким образом происходит передача данной истории, в оставшейся части раздела будут рассматриваться два важных аспекта:

1. Роль и функция знаменитого архитектора.
2. Связь между дизайном флагманского магазина и позиционированием люксового ретейлера.

Глава заканчивается обзором инновационного подхода Prada к развитию флагманского магазина — концепцией ее магазина-эпицентра.

Роль и функция знаменитого архитектора

Реклама с участием звезд первой величины, таких как Кира Найтли, Скарлетт Йоханссон и Сиенна Миллер, способствовала увеличению объема продаж сумок брендов Mulberry's Gisele, Roxanne и Bayswater. Аналогичным образом флагманские магазины класса люкс повысили свой престиж в результате ассоциаций с ведущими зодчими наших дней.

Такие архитекторы, как Джон Поусон, в равной степени известный благодаря проектированию Аббатства цистерцианцев в Бургундии и проекту флагмана Calvin Klein на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке, и Рэм Коолхаас, который сконструировал здание для Prada, главное правление Центрального китайского телевидения и Публичную библиотеку в Сиэтле, способствуют повышению всеобщего признания и статуса спроектированных ими флагманских магазинов. Не все архитекторы из получающих подобные заказы обладают опытом создания проектов в сфере розничной торговли. Например, для строительства своего флагманского магазина на Бонд-стрит в Лондоне компания Ralph Lauren пригласила американского специалиста Тьерри Деспонта, ранее не имевшего опыта проектирования розничного магазина. Зато у Деспонта было обширное портфолио с местными проектами и внушительный список клиентов, среди которых числились такие видные фигуры, как Билл Гейтс, Кельвин Кляйн, Конрад Блэк и глава компании Warner Brothers Терри Семел (Niesewand, 1999). Сделав заказ Деспонту, компания Ralph Lauren не только получила доступ к выдающемуся архитектурному таланту, но и благодаря связанной с его именем ассоциации обрела

доверие и всеобщее признание, необходимое для осуществления будущего предприятия в Лондоне.

В настоящее время тесные взаимоотношения между ведущими архитекторами и знаменитыми люксовыми дизайнерами получили широкое признание. Суджик (Sudjic, 2000) обратил внимание на особую активность специалистов в сфере архитектуры в одном из главных районов розничной торговли в Лондоне (Слоун-стрит), в котором можно встретить «больше выдающихся и влиятельных современных архитекторов, чем где-либо еще в Великобритании» (Sudjic, 2000: 7). Вышеупомянутая улица выступает в роли своего рода архитектурной базы данных «Кто есть кто», в которой представлены работы таких видных специалистов и компаний, как Дэвид Чипперфильд, создавший проект для Dolce and Gabbana, а также Future Systems — для Marni, и Найджел Коутс, спроектировавший магазин для Katherine Hamnett (до его приобретения Gucci).

Конструирование здания флагманского магазина поручают знаменитым архитекторам по трем основным причинам:

- во-первых, такие заказы открывают доступ к талантливым, новаторским, опытным и достойным доверия проектировщикам, способным внести существенный вклад в успех бизнеса посредством создания незабываемого ощущения от пребывания во флагманском магазине;
- во-вторых, их участие помогает обеспечить рекламу флагмана в «качественной прессе» и среди знатоков, что в свою очередь пробуждает интерес к нему у групп целевых потребителей, приносящих прибыль;
- в-третьих, приглашая знаменитого архитектора, ретейлеры получают преимущество при разработке шаблона проекта магазина, который, как было отмечено ранее в этой главе, может быть использован в качестве ориентира, определяющего направление в проектировании других розничных точек на внутреннем рынке и за рубежом.

Проектирование флагманского магазина и его позиционирование

Проектирование флагманского магазина и его конечный результат неразрывно связаны со стратегией позиционирования люксового ретейлера. Так, например, Comme des Garcons обеспечивает контроль имиджа компании, сохраняя строгую систему наблюдения над проектированием знания для своего флагманского магазина. Размышляя над этой стратегией, Дэйви (Davey, 1999) предположил, что любая трансформация стратегического позиционирования Comme des Garcons обнаружится прежде всего в изменениях дизайна ее флагманского магазина. Говоря о позиционировании, которым движут «необузданная индивидуальность и эксперимент» (Davey, 1999), можно отметить, что дизайн флагманского магазина компании в Нью-Йорке изначально довольно четко отражает данную концепцию: вход в виде серебристого, сделанного из алюминиевых панелей туннеля заканчивается в магазине ослепительно белыми стальными стенами, покрытыми эмалью. Архитекторы из Future Systems спроектировали магазин, который не только сбивает с толку и бросает вызов, но и увлекает потребителя. Эти отличительные особенности лежат в основе философии Comme des Garcons, и именно архитектурный язык флагмана первым раскрывает эстетику их дизайна.

Роль архитектора сводится к четкому пониманию стратегии, позиционирования и имиджа люксового fashion-ретейлера; дальнейшая его задача — истолковать и выразить эти ключевые аспекты в проектировании и выборе материалов. Американский архитектор Питер Марино, который первым в своей сфере получил престижную награду «Мастер проектирования» от Международной ассамблеи моды в 1997 году, назван первопроходцем в разработке языка флагманского магазина класса люкс. Создатель проектов магазинов Valentino, Christian Dior, Giorgio Armani, Louis Vuitton, Calvin Klein, Chanel, Yves Saint Laurent, Fendi и Donna Koran признает необходимость понимания языка флагманского магазина как залог быстрого и эффективного донесения

позиционирования компании до случайного покупателя.

Механизм архитектурного языка Марино лучше всего прослеживается на примере двух сконструированных им магазинов, расположенных на Бонд-стрит в Лондоне. В случае с недавно построенным магазином, реализующим готовую одежду в стиле «городская мода» и принадлежащим компании DKNY, он стремился, по мнению Нисванда (Niesewand, 1998), поместить часть района Нью-Йорка прямо в центр традиционной Нью Бонд-стрит. Поскольку DKNY позиционирует себя как динамичный и активный бренд, неразрывно связанный с ценностями энергичной жизни Нью-Йорка, фасад магазина Марино передает эти основные качества, будучи намеренно открытым и незастроенным. Единственное, что отделяет магазин от улицы, — это зеркальное стекло, интерьер белого цвета электрик, четыре этажа, выходящие в атриум, прозрачная стеклянная крыша и эспрессо-бар при входе создают в помещении современную и космополитичную атмосферу. На черной стене изображены желтые нью-йоркские такси. Атмосфера флагмана гармонирует с настроением бренда и передает его наилучшим образом.

На другой стороне улицы расположен магазин Donna Karan, проект которого, тоже разработанный Марино, заметно отличается от вышеописанного. Отражая престижный статус бренда, этот флагманский магазин грандиознее в масштабах и обставлен богатым оборудованием и мебелью. Фасад здания, выполненный из портлендского камня, большие окна, массивная и широкая входная дверь — все указывает на то, что вход в магазин представляет собой целое событие и дарит поистине незабываемые впечатления. Позиционирование бренда Donna Koran отличает уверенность и театральность, а интерьер магазина напоминает декорации к фильму. Величественная лестница от входа магазина проводит покупателей-актеров между этажами, а черные стены, темная мебель и свет, как в съемочном павильоне, создают волнующую атмосферу голливудской премьеры. Различие между двумя магазинами поразительно. Если флагман компании DKNY— пример магазина готовой одежды в стиле «городская мода», то здание магазина Donna Karan отражает суть американского гламура.

Два дальнейших примера иллюстрируют коммуникативную функцию флагманского магазина.

Как было отмечено ранее, Giorgio Armani удерживает лидирующую позицию среди других брендов в рамках компании Giorgio Armani Group. Особый статус этого бренда выражается в исключительном праве дистрибуции, ценовом ориентире уровня премиум и высоком качестве используемых тканей. Клаудио Сильвестрин, получивший заказ на проектирование флагманского магазина данного бренда в Милане в 2001 году, стремился отразить изысканную роскошь, присущую коллекции, которая будет в нем представлена. В собственном отзыве о новом магазине мастер отметил, что с помощью архитектурного стиля он попытался передать ценности люксового бренда посредством «впечатляющего использования пустого и не задействованного с коммерческой точки зрения пространства» (Silvestrin, 2001). Вход в магазин проводит через длинную каменную рампу кремового цвета с окнами из прозрачного стекла без рам. В самом магазине линейность дизайна достигается благодаря стеллажам из черного дерева, стоящим на фоне кремовых стен. Простота системы выставления товаров в магазине и четкость, вложенная в линейную схему его планировки, подчеркивают простоту и безупречность дизайна, свойственного бренду Giorgio Armani. Дизайн Сильвестрина лишь усиливает, а не заглушает то воздействие, которое оказывает ассортимент товаров, представленный в таком магазине.

Вторым примером является магазин Marc Jacobs в Японии. Этот магазин первым включил и основную люксовую линию бренда — Marc Jacobs Collection, — и его вторую линию — Marc by Marc Jacobs. Архитекторы из бюро Stephan jaklitsch Design столкнулись с трудноразрешимой задачей по разработке единого и согласованного проекта, в котором бы сохранялись и ясно передавались различные индивидуальности двух брендов. Они добились поставленной цели с помощью выбора различных для каждого из них цветовой гаммы, материалов, текстуры и мебели. Разграничение между

брендами было проведено также с точки зрения их расположения в рамках одного здания. Эксклюзивность бренда Marc Jacob Collection подчеркивается более приватным и обособленным характером размещения на втором и цокольном этажах, тогда как вторая линия, предназначенная молодому потребителю, продается на первом этаже, открывающем максимальный доступ. Для усиления существующих между двумя брендами различий мореный деревянный пол на первом этаже выкрашен в темно-синий цвет, стоящий на нем диван обтянут джинсовой тканью, а помещение обито белыми глянцевыми стенными панелями. Стеллажи и витрины, сделанные из нержавеющей стали и стекла, призваны воспроизвести энергичный и современный имидж компании. В противоположность этому оформлению, в интерьере помещения для линии класса премиум используются полутона и более дорогие материалы. Темные стены из орехового дерева, лакированное деревянное оборудование, приглушенный свет и сочетание предметов кожаной мебели создают ощущение богатства и экстравагантности. Магазин Marc Jacobs, в частности, иллюстрирует широкие возможности языка флагманского магазина класса люкс эффективно и рационально передавать саму суть люксового бренда посредством грамотно выбранных сигналов и знаков.

Магазины-эпицентры компании Prada

Миуччия Прада, совладелица дома моды Prada, воспринимаемая современниками как Медичи наших дней за патронаж архитектуры, бросила вызов стереотипному и стандартизированному подходу к международным флагманским магазинам посредством оригинальной тактики и того, что она называет магазинами-эпицентрами (Chow, 2003). Разрабатывая новую тактику в конце! 990-х годов как часть стратегии по защите современного имиджа Prada, компания продолжала искать пути, которые позволили бы ей отойти от типичной модели дизайна магазина и создать новую форму опыта потребления. Когда Патрицио Бертелли, совладельца компании, спросили, может ли индивидуалистический характер каждого «эпицентра» подорвать единство образа бренда Prada, он ответил:

У компании Prada такая упрочившаяся индивидуальность, что она не нуждается в одном и том же постоянном месте. Рынок стал избирательным, потребитель — более знающим. Они ожидают именно этого. Главное — это коммуникация (Irving, 2003:26).

Весной 2004 года на пресс-конференции, организованной с целью объявления об открытии в Лос-Анджелесе новейшего магазина-эпицентра, его архитектор Рэм Коолхаас высказал мысль о том, что данный магазин обеспечивает посетителям свободу в совершении покупок, не изобретая при этом никаких альтернативных источников интересов (Glasiter, 2004).

Несмотря на свое определение и намерение вырваться из-под ограничений, налагаемых формулой флагмана, три магазина-эпицентра компании Prada, поочередно открывавшихся с 2001 года, сохраняют некоторые ключевые черты традиционной модели.

Во-первых, каждый из них был спроектирован именитыми архитекторами, которых журнал The Architectural Review (Chow, 2003) назвал «избранной звездной группой авангардных проектировщиков». Проектирование американских магазинов (в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе).было поручено бюро Office of Metropolitan Architecture, возглавляемому Рэмом Коолхаасом. Для магазина в Токио компания Prada выбрала ведущих швейцарских специалистов Херцога и де Мейрона.

Во-вторых, все три магазина расположены в самых престижных торговых районах города (например, магазин в Лос-Анджелесе находится на Родео-драйв).

И последнее. Как мы уже отмечали ранее в этой главе, проектирование и строительство каждого магазина были очень дорогостоящими. Бюджет магазина в Японии составил £ 52 млн (Chow, 2003). Кроме того, каждый из них занимает исключительно

огромное — по меркам розничной торговли в секторе класса люкс — торговое пространство: площадь магазина в Нью-Йорке составляет 2 230 м2.

Тем не менее существуют некоторые важные отклонения от типичной формулы флагманского магазина.

Пожалуй, наиболее важной считается абсолютная уникальность дизайна и исполнения каждого из магазинов-эпицентров. Примером может служить описание особенностей каждого из них. Характерной чертой конструкции в Нью-Йорке является «волна» — изогнутое перекрытие, соединяющее первый и цокольный этажи, — на которой представлено большинство товаров. По одной стороне этого перекрытия расположены ступеньки. Согласно замыслу архитекторов, их можно использовать в качестве витрин и как место, где покупатели могут примерять обувь.

Возможно, самый запоминающийся момент в магазине — это использование технологий. Например, в примерочных комнатах на видеокамеры и плазменные панели идет запись процесса примерки клиентом выбранной им одежды; затем с помощью аппаратуры видеофонограмма мгновенно воспроизводится, и потребителям предоставляется возможность просмотреть запись, чтобы увидеть себя со стороны с разных ракурсов. Правда, недавно такими специалистами, как Реда (Reda, 2004), было упомянуто о том, что большая часть технических средств, используемых в магазине, была устранена — либо из-за негативных откликов потребителей, либо из-за неприятия сотрудниками магазина, либо из-за невозможности их интегрирования с существующей ИТ-системой компании Prada.

«Эпицентр» в Токио предлагает совершено иной опыт потребления. На внешней конструкции, которую можно было бы описать как кольчугу с вогнутыми и выпуклыми вставками из стеклянной панели, отсутствуют фокусные витрины. Взамен весь магазин функционирует как одна большая витрина. Внутри каждый аспект интерьера отображает тот или иной вид города Токио, а снаружи магазина можно наблюдать привлекательное мерцание товаров с первого до пятого этажа.

«Эпицентр» в Лос-Анджелесе пытается перевернуть и разрушить все ожидания от флагмана. Со стороны Родео-драйв у магазина нет заметного фасада. По мнению Глэситера (Glasiter, 2004), отсутствие дверей воплощает идею архитектора о неформальности Лос-Анджелеса, а также является прагматической реакцией на местный умеренный климат. Вместо этого вход полностью открыт, а напольные витрины, расположенные под прозрачными дисками, сверкают товарами. Журнал Architectural Record отметил, что единственным видимым архитектурным строением этого магазина является простой алюминиевый выходящий на улицу навес, который держится на тросе на уровне одного этажа (Giovanni, 2005). Снаружи нет никаких идентификационных знаков и вывесок: ничто не указывает на то, что это — место компании Prada. По всему магазину висят плазменные экраны, предлагая коллажи конфликтующих между собой несопоставимых образов, начиная от потолков эпохи Ренессанса и заканчивая записями президента Буша.

Компания Prada, пытаясь бросить вызов традиционным представлениям о форме и функции флагманского магазина класса люкс, предложила несколько инновационных архитектурных решений, касающихся опыта потребления в секторе класса люкс. Тем не менее важно отметить, что внедренные инновации были чрезвычайно дорогостоящими и, возможно, послужили причиной высокого уровня задолженности Prada.

Вне зависимости от оказанного на финансовое состояние компании Prada воздействия, неизбежно возникает последний вопрос относительно флагманских магазинов класса люкс: учитывая, что речь идет не более чем о магазинах одежды, стоят ли они всех этих финансовых и креативных инвестиций? Или же мода в секторе класса люкс защищена иммунитетом от требований бережливого управления бизнесом и старомодного здравого смысла?

Источники

Beverland, M. Uncovering 'the theories-in-use': building luxury wine brands / M. Beverland // European Journal of Marketing. - 2004. - 38(3/4). - P. 446-466.
Breward, C. Fashion: Oxford History of Art Series / C. Breward. — Oxford: Oxford University Press, 2003.
Chow, P. Under the net / P. Chow // The Architectural Review. - 2003. - October. - P. 46-51.
Cushman. Main Streets Across the World / Cushman, Wakefield, Healy, Baker. — CWHB, London, 2004.
Davey, P. Garcons a la Mode — Comme des Garcon's design / P. Davey // The Architectural Review. — 1999.-October.
Doherty, A. M. Relationship development in international retail franchising: case study evidence from the UK fashion sector / A. M. Doherty, N. Alexander // European Journal of Marketing. — 2004. — 38(9/10).-P. 1215-1235.
Foster, L. Elegantly Waisted — Ermenegildo Zegna, Drapers / L. Foster. — 2004. — August 21. — P. 24-26.
Foster, L. / Love Louis Drapers /1. Foster. — 2004. — August 14. - P. 32-34.
Foster, L. Poor Little Rich Stores — Design Independents, Drapers / L. Foster. — 2004. — June 5. — P. 28-29.
Giovanni,]. Prada Los Angeles epicenter/J. Giovanni // Architectural Record. — 2005. — February. Glasiter, D. Down with shopping / D. Glasiter // The Guardian. — 2004. — July 20.
Gruppo Armani S.p.A. Annual Report 2003 / Gruppo Armani S.p.A. — 2003a.
Gruppo Armani S.p.A. Press Communique: Giorgio Armani unveils new concept boutique in Sloane Street, London' / Gruppo Armani S.p.A. — 2003b. — September 18.
Gruppo Armani S.p.A. Annual Report 2004 / Gruppo Armani S.p.A. — 2004a.
Gruppo Armani S.p.A. Press Communique: Armani Group Announces Agreement with House of Three for Shanghai Flagship Store' / Gruppo Armani S.p.A. — 2004b. — February 16.
Hollander, S. C. Who are the multinational retailers? / S. C. Hollander // Multinational Retailing, Michigan State University: MI, 1970. - P. 14-53.
Irving, M. Being muccia / M. Irving // Financial Times Magazine. — 2003. — June 21. — P. 25-27.
Kozinets, R. V. Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects / R. V. Kozinets, J. F. Sherry, B. Deberry-Spence, A. Duhachek, K. Nuttavuthisit, K. Storm //Journal of Retailing. - 2002. - 78(1).
LVMH. Annual Report 2003 / LVMH. - 2003.
LVMH. Press Communique: Louis Vuitton Opens Largest Ever Luxury Store in China / LVMH. — 2004. — October 6.
Moore, C. M. Brands without boundaries — the internationalisation of the designer retailer's brand / C. M. Moore, J. Fernie, S.Burt // European Journal of Marketing. - 2000. - 34(8). - P. 919-937.
Moore, C. M. The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand / C. M. Moore, G. Birtwistle // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2004. — 32(8). — P. 412-422.
Mintel. Luxury Goods Retailing / Mintel. — Mintel International Group Ltd., London, 2004.
Niesewand, N. Donna Karan wanted someone to make her look good / N. Niesewand // The Independent - 1998. -January 15. - P. 20.
Niesewand, N. Shopping in contemporary style: Ralph Lauren chose the man who refurbished the statue of liberty to design his New London Store / N. Niesewand // The Independent. — 1999. — May 3. — P. 10.
Ody, P. Armani tills to track high spenders / P. Ody // Drapers. — 2005. — November 20. - P. 35.
Reda, S. Prada's pratfall / S. Reda // Stores. - 2004. - May.
Silvestrin, C. Fashion show / C. Silvestrin // The Architectural Review. — 2001. — June.
Sudjic, D. Dress to impress: London's hippest designers have found the perfect showcase for their talents / D. Sudjic // The Observer. - 2000. - October 1. - P. 7.

ГЛАВА 14

ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ИССЛЕДОВАНИЙ

Тони Хайнс

Надеюсь, подборка различных глав, предложенных в данной книге, помогла читателям получить целостное представление о том, какое множество вопросов стоит перед отдельными людьми и компаниями в рамках современной мировой индустрии моды в моменты определения, анализа и принятия ими решений, связанных с маркетингом. Важно, что профиль и проекты приведенных научных исследований затрагивают широкое разнообразие проблем, с которыми сталкиваются лица, принимающие решения в сфере fashion-маркетинга, а различным исследователям, выражающим разные взгляды, предоставлена возможность внести свой вклад в данную сферу.

Не существует некоего единственно оптимального метода ведения научных исследований. Изыскания в области социологии признали существование различий между традиционным научным взглядом на мир и представлениями о нем социологов (Blaikie, 1995). Выбранный подход должен отражать взгляды на мир, на изучаемые явления и проблемы, которые вы хотите затронуть в исследовании. К тому же необходимо рассмотреть и практические аспекты его проведения, задавая себе вопросы: «Каким образом я могу изучить интересующую меня проблему?», «Какими источниками данных я обладаю?», «В достаточной ли мере конкретизированы мои вопросы?», «Раскроют ли они то, что я хочу узнать?», «Достаточно ли у меня ресурсов для проведения исследования?» и т. д. Отвечая на подобные вопросы, большинство исследователей совершенствуют и дорабатывают свои проектные планы. Зачастую взгляд на ситуацию сквозь призму вопросов, связанных с исследованием, — это взгляд через широкоугольный объектив, и тогда необходимо оперативно сфокусировать их на увеличенном изображении интересующего явления. Ваши действия определяются и тем, каким количеством времени вы располагаете, какими навыками исследования и знаниями владеете.

Критическое мышление требует от исследователя проведения всестороннего оценочного обзора литературы, раскрывающей изучаемую тему. В научном изыскании нужна точность. Желание собрать накопленные знания подразумевает тщательное изучение необходимых литературных источников. Литература играет важную роль в определении потенциально интересующих нас сфер, которые мы, возможно, захотим изучить. Она дает нам направление относительно вопросов, которые мы хотим задать, информирует о том, как предыдущие исследователи пытались решить аналогичные задачи, и таким образом помогает сделать надлежащий и обоснованный выбор методов работы. Литература служит стимулом к дискуссии и спору. Наш мыслительный опыт часто сталкивается с важнейшими рассуждениями других исследователей, что, собственно, и помогает понять смысл изучаемого феномена (Weick, 1995).

Важную роль в исследовании играют не только литература, но и другие объекты анализа, связанные с бытием, действием и знанием. В этой небольшой заключительной главе будут рассмотрены вопросы, необходимые для проведения изысканий в сфере

fashion-маркетинга. Мы начнем с обсуждения ряда критических отзывов, рассматривающих маркетинг через перспективу анализа.

Критика, направленная на маркетинг

В отношении маркетинга появился ряд критических отзывов как со стороны специалистов в рамках отрасли, так и извне. В основном объектами критики являются выбор изучаемых явлений, практическая значимость маркетинговых исследований, их онтологическая позиция, использование теоретической основы, а также соответствующий выбор и обоснование методов научных изысканий. Исследования в сфере маркетинга неизбежно сопровождает широко цитируемый вопрос Бартелса (Bartels, 1951): «Является ли маркетинг наукой?» Некоторые критики утверждают, что существует только один научный метод — тот, который используется в естествознании.

По сути, в научном методе проведения исследований выделяются три части:

- наблюдение;
- гипотеза, объясняющая причинно-следственные связи в наблюдаемых фактах;
- проверка и подтверждение гипотезы, осуществляемые на основе повторного наблюдения.

В центре первоначальных дебатов находилось предложенное определение научного маркетингового метода исследования (Buzzell, 1963; Halbert, 1965; Hunt, 1976; Deshpande,
1983). В 1980-х годах были выдвинуты доказательства в пользу методологического плюрализма (Anderson, 1982; 1983; Arndt, 1983), и доминировавшая ранее точка зрения подверглась сомнению. Вопрос о превалирующей логике в маркетинговых исследованиях не так давно был в целом пересмотрен (Sheth, 1999; Vargo, 2004). На первый взгляд не совсем ясно, в чем заключается острота проблемы для исследователей с точки зрения путей познания, которая возникает из единственного господствующего подхода, и, безусловно, вы можете удивиться, из-за чего столько шума. Однако рассмотрение трех аспектов присутствия доминирующей логики обнажает серьезность этого изначально кажущегося простым вопроса.

Составными частями научного метода исследования являются:

- предположения о сути тех или иных явлений (онтология);
- способы ведения изысканий (методология);
- пути познания (эпистемология).

В таблице 16.1 приводятся примеры трех подходов и условий, которые влияют на проведение исследования: способы бытия и утверждения истины, способы ведения исследований, пути познания и полезность с точки зрения исследовательской задачи. Несомненно, этот способ проведения научного изыскания основывается на мировоззрении. Онтологическая позиция определяет наши заявления об истине, а также методологию (включая проект исследования, метод и применяемые средства) и цель познания, а то, что мы постигаем, является следствием нашего мировоззрения.

Факторы, оказавшие влияние на проведение исследования

Если вернуться к приводившемуся ранее в данной книге (в главе о сегментации) примеру, можно увидеть, что наше мировоззрение ставит вопросы для дальнейшего

изучения, сообщает методы проведения исследования о сегментации, а также способы формирования и толкования знаний об этом явлении (Mines, 2007). Таким образом, очевидно, что способы бытия, пути действия и познания переплетаются в процессе исследования.

Далее следует заимствованный у Кэти Чармаз краткий пример относительно обоснованных теорий, который тоже иллюстрирует эту мысль. Нижеприведенная цитата объясняет, что я имею в виду.

Обоснованная теория помогает нам познать изучаемые сферы и методы разработки теорий, с помощью которых мы их понимаем. В классических трудах об обоснованной теории Глейзера и Штрауса говорят о том, что открытие концепции происходит на основе данных, отделенных от научного наблюдателя. Не разделяя их позицию, я полагаю, что нельзя открыть ни данные, ни теории. Скорее мы являемся частью мира, который изучаем, и частью данных, которые собираем. Мы формируем наши обоснованные теории на базе наших отношений и взаимодействий с людьми в прошлом и настоящем, а также на основе научных парадигм и практики исследования (Charmaz, 2006: 10).

Как правило, я не одобряю и не использую длинные цитаты, но заявление Чармаз имеет ключевое значение для понимания того, каким образом мировоззрение воздействует на проводимое исследование и знания, полученные по его завершении. В первом предложении цитаты содержится признание того, что мы входим в различные сферы, когда

Таблица 16.1, Условия, влияющие на проведение исследования: сравнение трех подходов

Условие	Научный метод	Социальный конструкционизм	Прагматизм
Реальность: способы бытия	Окружающий нас мир состоит из предметов, свойств и процессов. Картезианский раскол (после Декарта)	Социально обусловленная действительность (она является продуктом социальных факторов, а не результатом некой объективной реальности, в которой происходящее не зависит от социальных интересов). Может не относиться к картезианскому расколу	Онтологическая неустойчивость. Принимает точку зрения, согласно которой предмет обсуждения социально обусловлен, но из-за практических целей следует линии научной доктрины
Методология: способы проведения исследования	Наблюдение. Измерение. Проверка. Как правило, необходимы количественные подходы	Качественные подходы. Обоснованная теория. Спектр толкований. Герменевтика. Дискурсивный анализ. Нарративная «лингвистическая» форма	Методы, напоминающие стиль научных отчетов
Эпистемология: пути познания	Наука (например, знания) имеет характер накопления и основывается на чувственном опыте. Вопросы исследования: Каково распространение данной точки зрения? Каковы ее установки? Статистическая выборка	Наука — одна из форм объяснения; другие формы в равной степени допустимы. Вопрос о том, что стоит за данным явлением, и ему подобные — в центре исследования. Целевая или теоретическая выборка. В окружении естественных групп. Свободный диалог и углубленное исследование. Качественный анализ данных	Смешанные подходы, обусловленные контекстом
Утверждение истины и его значение: что мы знаем?	Абсолютная истина (например, научные законы — несомненный факт). Обоснованность (внутренняя и внешняя). Достоверность	Скорее относительная истина (например, правдоподобие), нежели несомненный факт. Подтверждаемость. Достоверность. Надежность	Относительная истина (например, вероятность). Обоснованность. Достоверность
Полезность: когда имеет наибольший смысл?	Проверка существующих теорий	Создание новых теорий	Скорее проверка существующей теории, чем разработка новой

выбираем явление для изучения. Второе предложение указывает на основоположников обоснованной теории Глейзера и Штрауса, которые используют термин «открытие» по отношению к обоснованным теориям. Открытие — веское слово, и характер описанной ими действительности вытекает из его значения. Оно подразумевает, что отдельно от нас существует мир, ожидающий, чтобы его открыли. Этот мир существует независимо и отдельно от исследователей. Потому Глейзер и Штраус рассматривали себя обособленными от самой науки. Чармаз смотрит на эту проблему иначе: она рассматривает себя как часть исследуемого ею мира и утверждает, что такая позиция способна повлиять на собранные данные. Таким образом, на выбор того или иного пути познания влияют способы бытия и проведения исследований.
Ценность исследования

Ценность, приписываемая исследованию, зависит:

- от вашей оценки его значимости;
- тех вкладов, которые вы внесли, предоставив доказательство;
- аудитории, на которую оно нацелено;
- значимости, которую данная аудитория ему приписывает.

Кроме того, научное сообщество проведет его оценку посредством критики вашей работы. Выступая в роли практического метода, исследование должно соответствовать четырем главным критериям:

- быть точным;
- полезным для потенциальных потребителей;
- своевременным;
- предоставить научному сообществу и специалистам-практикам пищу для размышления путем распространения знаний.

Роль здравого смысла в процессе исследования

Все вышесказанное я хотел бы дополнить следующим утверждением: нельзя забывать о важной роли реальности в поиске новых концепций и приложений. Это позволит вам избежать критики относительно насущности вашей работы. Крайне редко предлагаются общие решения для специфических проблем, да и не может один и тот же формат устроить абсолютно всех. Важен контекст. Не так-то легко уловить дух времени, найти новых потребителей, новые рынки, применить новые бизнес-модели или просто попытаться понять существующих потребителей, их поведение и то, какое воздействие оказывают глобализация и электронная коммерция или какие возможности они предлагают. Всегда полезно применить здравый смысл для проверки в реальных условиях той или иной гипотезы после рассмотрения различного рода данных, включая советы практиков, теоретиков и консультантов. Давайте порассуждаем...

Магазинная коммерция: новая идея фикс в сфере розничной торговли, ориентированной на потребителя?
Явление, получившее название «магазинная коммерция», или просто «магазины», распространяется в городах по всей стране. По мнению Малькольма Фосбери, инженера связующего программного обеспечения, это — настоящее открытие. «Вы просто входите в один из этих магазинов и видите, что вам предлагают самые разнообразные вещи на продажу». Особое впечатление на Фосбери произвел магазин одежды, который он обнаружил в центре Лондона. «Магазины становятся идеальными посредниками для подобного типа сделок. Я на самом деле могу померить куртку и посмотреть, подходит ли она мне. Затем я могу отчетливо представить себе, как бы я выглядел, если бы носил

эту одежду». Имеется в виду возможность использовать двухмерное видеоустройство высокого разрешения, или «зеркало», как оно стало называться.

Магазины, которые часто сгруппированы в шопинг-порталы или целые торговые улицы, приобретают все большую популярность у богатого на наличность, но бедного на время поколения новых потребителей. Нередко живущие в густонаселенных районах люди находят их чрезвычайно удобными. Подобные магазины произвели впечатление не только на одного Малькольма. «Бывают дни, когда у меня просто нет времени загружать огромные флеш-анимации с чередующимися изображениями кроссовок, а потом ждать пять дней, пока их доставят, и надеяться, что они подойдут, — говорит Сандра Бэйли, системный аналитик из Челси. — А теперь я могу совершить покупку практически в реальном режиме времени и уйти домой с товаром». Возможность увидеть, подходит обувь и одежда или нет, стала для Бэйли реальным бонусом: «Бывало, я тратила свои вечера, запаковывая одежду, которую собиралась вернуть. Иногда одежда не подходила по размеру, а порой мне просто высылали не те вещи». По словам Карла Бейкера, розничного аналитика Gartner Croup, магазины тоже могут поведать свои убедительные коммерческие истории. «Неуклонно повышается эффективность осуществления цепочки поставок. Концентрация дистрибуции в серии крупномасштабных торговых точек в городских центрах, расположенных преимущественно недалеко от тех мест, где люди живут и работают, способствует существенному сокращению затрат на выполнение заказа. Просто сравните эту ситуацию с расточительной практикой растянутой во времени доставки продукции клиентам на дом».

Более того, предоставление потребителям возможности получать товары именно тогда, когда они на самом деле этого хотят, могло бы положить конец разочарованиям вроде тех, которые им доводится испытывать по возвращении домой, когда они находят сообщение, что приобретенные ими товары ожидают на складе поставок в другом конце города.

Но не только удобство и экономия времени привлекают Фосбери: «Для меня посещение магазина — это возможность приятной смены обстановки. Я имею в виду то, что весь день провожу перед проклятым компьютером».

Источник: анонимный (июнь, 2000).

Мнения, изложенные в этом небольшом отрывке, отражают реальность и мифы, окружающие применение электронной коммерции в сфере розничной торговли модными товарами, и подтверждают мысль о необходимости критического мышления и в процессе проведения исследования, и в ходе применения новых бизнес-идей.

Надеюсь, краткая заключительная глава дала понятие о способах бытия в мире и тех факторах влияния, которым подвергаются исследователи. В ней показано, что представление о себе как об исследователях оказывает непосредственное влияние на подход к проведению изыскания и способы его осуществления и на то, что в конечном итоге мы обнаружим и представим в качестве вклада в общее познание.

Источники

Anderson, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm / P. F. Anderson //Journal of Marketing - 1982. - 46(Spring). - P. 15-26.
Anderson, P. F. Marketing, scientific progress, and scientific method / P. F. Anderson //Journal of Marketing. - 1983. - 47(4) - P. 18-32.
Arndt, j. The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing / J. Arndt //Journal of Marketing - 1983. - 47(4). - P. 44-55.
Bartels, R. Influences on the development of marketing thought, 1900-1923 / R. Bartels //Journal of Marketing - 1951. - 16(1). - P. 1-19.
Blaikie, N. Approaches to Social Enquiry / N. Blaikie. — Reprint edition. — Cambridge: Blackwell Publishers Ltd, 1995.

Buzzell, R. D. Is marketing a science? / R. D. Buzzell // Harvard Business Review. — 1963. — 41(1). — P. 32-40.
Charmaz, K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis / K. Char-maz. — London: Sage, 2006.
Deshpande, R. Paradigms lost: on theory and method in research in marketing / R. Deshpande //Journal of Marketing. - 1983. - 47(4). - P. 101-111.
Halbert, M. Meaning and Sources of Marketing Theory / M. Halbert. — New York: McGraw Hill, 1965.
Hines, T. Segmenting Fashion Consumers: Reconstructing the Challenge of Consumer Complexity / T. Hines, L. Quinn // Fashion Marketing Contemporary Issues / T. Hines, M. Bruce (eds). — 2nd edition. - Oxford: Elsevier, 2005.
Hunt, S. D. The nature and scope of marketing / S. D. Hunt //Journal of Marketing. — 19 76. — 400uly). — P. 17-28.
Sheth, j. N. Revisiting marketing's lawlike genrealizations /J. N. Sheth, R. S. Sisodia //Journal of the Academy of Marketing Science. - 1999. - 27(1). - P. 71-87.
Vargo, S. L. Evolving to a new dominant logic for marketing / S. L. Vargo, R. F. Luseh //Journal of Marketing. - 2004. - 68(1). - P. 1-27.
Weick, K. E. Sensemaking in Organizations / K. E. Weick. — Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

Производственно-практическое издание
Хайнс Тони, Брюс Маргарет
Маркетинг в индустрии моды
Комплексное исследование для специалистов отрасли
Выпускающие редакторы Е. Н. Новаш, А. В. Шелюто, Д. Г. Хинов Редактор перевода Е. С. Болбас, Н. П. Скибская
Редактор Т. В. Рубинова Дизайн обложки И. В. Лобко-Войцеховски
Фотограф Е. П. Склярова
Технический редактор К. С. Якимович
Иллюстрации Н. В. Харитоненкова
Корректоры Е. В. Цыганкова, Е. А. Плащинская, Ю. В. Кравцова
Подписано в печать 29.12.08.
Формат 60 х 90 1/8 • Бумага офсетная. Гарнитура «Адонис».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 52,00. Уч.-изд. л. 24,17. Тираж 1 000 экз.
Общество с ограниченной ответственностью «Гревцов Паблишер».
ЛИ № 02330 / 0133428 от 06.12.2004. Ул. Смолячкова, 16-307, 220005, г. Минск.
«Standarhj Spaustuve».
Даряус и Гирено 39, LT-02189 Вильнюс.
www.standart.lt, tel. +370 5 2167527.